



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

COPYRIGHT AND CITATION CONSIDERATIONS FOR THIS THESIS/ DISSERTATION



- Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.
- ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

How to cite this thesis

Surname, Initial(s). (2012) Title of the thesis or dissertation. PhD. (Chemistry)/ M.Sc. (Physics)/ M.A. (Philosophy)/M.Com. (Finance) etc. [Unpublished]: [University of Johannesburg](https://ujdigispace.uj.ac.za). Retrieved from: <https://ujdigispace.uj.ac.za> (Accessed: Date).

BESTUURSFUNKSIES
van 'n
ASSISTENT-DIREKTEUR
aan 'n
TECHNIKON

DEUR

JOHANNES ZACHARIAS ELOFF

SKRIPSIE

VOORGELEË TER GEDEELTELIKE VERVULLING VAN

DIE VEREISTES VIR DIE GRAAD

MAGISTER IN DIE OPVOEDKUNDE

IN

ONDERWYSBESTUUR

IN DIE

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE

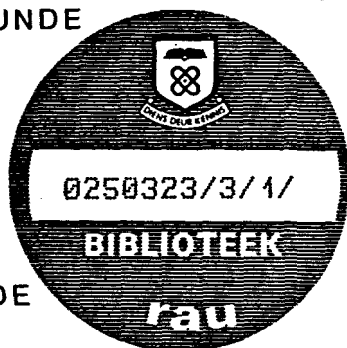
AAN DIE

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

STUDIELEIER: PROF C.J.J. BASSON

MEDE-STUDIELEIER: DR M.A. BEKKER

DESEMBER 1983



gri 10
ELOFF

"Die ideale onderwysleier is hy wat

daarin slaag om 'n gesonde balans tus=

sen die Taak en die Mens te handhaaf.

Hy wat die taak voortdurend oorbeklem=

toon, en veral hy wat deur die uitda=

gings van die taak onmenslik word, is

'n swak leier" (Anoniem).

O P G E D R A

A A N

M Y

G E S I N

DANKBETUIGINGS

HIERMEE BETUIG EK MY OPREGTE DANK EN WAARDERING TEENOOR:

Professor L.J.J. Basson wat as studieleier opgetree het.
Dit was 'n voorreg om onder leiding van so 'n begaafde, hulp-
vaardige leier te kon werk. Sy insiggewende kommentaar,
skerpsinnigheid en duidelike formuleringsvermoë het my tel-
kens koers en rigting gegee.

Dr M.A. Bekker (mede-studieleier) vir sy vriendelike hulp
en professionele leiding.

Mev C.R. Hennings vir die puik gehalte tikwerk.

Mnr G. van den Heever vir sy aandeel in die taalversor-
ging.

Mev A. Webb vir vertaling van die sinopsis.

My Kollegas vir voltooiing van die empiriese vraelyste.

My Vrou, Rona, vir haar geduld en aanmoediging.

BO ALLES AAN MY SKEPPER DIE BRON VAN WARE KENNIS
--

SYNOPSIS

In this study, the management functions of the Assistant Director, as middle management leader at a particular Technikon in the R.S.A. are examined. The process of management at all levels within an organisation demands a thorough knowledge and study of the basic principles of management. In this particular Technikon, the hypothesis is made that the majority of the Assistant Directors gained their management experience in the work situation and show a serious lack of training in and a knowledge of education management.

The rapid development of the Technikon as a tertiary career-oriented education institution has caused the task of the Assistant Director as manager to become increasingly difficult and demanding. As the academic leader of his school, his task encompasses a wide spectrum of managerial functions. Without a thorough knowledge of the basic principles of management in general, and of education management in particular, the Assistant Director cannot fulfil his task efficiently and satisfy the high demands that are made of him.

The basic principles of general management, as well as those of education management are defined in this study with particular reference to planning, organisation, leadership and control.

Under the section LEADERSHIP other management activities such as decision-making, communication, motivation, co-ordination and delegation are also discussed. Although individual facets of these management functions are discussed, they are never considered in isolation, but in continual interaction with one another.

A limited empirical study confirmed the hypothesis that the majority of Assistant Directors at the Technikon concerned,

possessed inadequate formal knowledge of, and training in, general and education management to fulfil their managerial tasks efficiently. Particular problem areas in management at both middle- and top management levels are identified.

The study is concluded with recommendations which could contribute to the development of education management training. These recommendations could also possibly help to solve the management problems identified in this study.

TITELVERANDERING

Met die goedkeuring van die Technikonraad tree die volgende titelverandering op 1 November 1983 in werking:

DIREKTEUR	WORD	REKTOR
ADJUNK-DIREKTEUR	WORD	WISE-REKTOR
ASSISTENT-DIREKTEUR	WORD	DIREKTEUR

Bogenoemde wysigings word vanaf 1 November 1983 in werking gestel, wanneer die Wysigingswet op Gevorderde Tegniese Onderwys (Wet 84 van 1983) in werking tree.

LYS VAN FIGURE

FIGUUR		BLADSY
3.1	Lynorganisasiestelsel van 'n Technikon	33
3.2	Maslow se behoefte-hiërargie	40
4.1	Bestuurstruktuur van 'n Technikon	57

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

HOOFSTUK 1

BEGRIPSOMSKRYWING
DOEL MET STUDIE
METODE VAN ONDERSOEK
VERLOOP VAN STUDIE
SAMEVATTING

1.1	INLEIDING	1
1.2	BEGRIPSOMSKRYWING	3
1.2.1	Technikon	3
1.2.2	Direkteur	4
1.2.3	Adjunk-direkteur	4
1.2.4	Assistent-direkteur	4
1.2.5	Skool	4
1.2.6	Technikonraad	5
1.2.7	Akademiese raad	5
1.2.8	Vereniging van Technikons	5
1.3	PROBLEEMSTELLING	5
1.4	DOEL MET STUDIE	7
1.5	METODE VAN ONDERSOEK	8
1.6	VERLOOP VAN STUDIE	9
1.7	SAMEVATTING	10

HOOFSTUK 2

DIE TECHNIKON: ONTSTAAN
HIËRARGIESE BESTUURSTRUKTUUR
POSISIE VAN ASSISTENT-DIREKTEUR

2.1	INLEIDING	11
2.2	DIE ONTSTAAN VAN TECHNIKONS	11
2.3	HIËRARGIESE BESTUURSTRUKTUUR VAN DIE TECH=	
	NIKON	14
2.3.1	Inleiding	14
2.3.2	Posisie van Assistent-direkteur binne	
	die hiërargiese struktuur van die	
	Technikon	15
2.3.2.1	Take en pligte van 'n	
	Assistent-direkteur	16
2.4	SAMEVATTING	18

HOOFSTUK 3

BESTUURSFUNKSIES IN PERSPEKTIEF

3.1	INLEIDING	19
3.2	BENADERINGS TOT BESTUUR	19
3.3	DIE AARD EN WESE VAN BESTUUR	20
3.4	KOMPONENTE VAN BESTUUR	23

3.4.1	Beplanning	24
3.4.1.1	Voordele van beplanning	25
3.4.1.2	Vereistes of beginsels van beplanning	26
3.4.1.3	Stappe in die beplanningsproses	27
3.4.2	Organisering	28
3.4.2.1	Soorte organisering	29
3.4.2.2	Belangrikheid van organisering	30
3.4.2.3	Stappe in die organiseringproses	30
3.4.2.4	Organisasiestelsels	32
3.4.2.5	Formele en informele organisasie	34
3.4.3	Leierskap	35
3.4.3.1	Omskrywing	35
3.4.3.2	Motivering	37
3.4.3.3	Leierskapstyle	42
3.4.3.4	Kommunikasie	44
3.4.3.5	Koördinerings	45
3.4.3.6	Besluitneming	46
3.4.3.7	Delegering	47

3.4.4 Toesig en beheer	48
3.4.5 Die bestuurder as leier en mens	50
3.5 SAMEVATTING	52

HOOFSTUK 4

ONDERWYSBESTUUR IN PERSPEKTIEF
EMPIRIESE ONDERSOEK
VERTOLKING VAN DATA

4.1 INLEIDING	54
4.2 AARD VAN ONDERWYSBESTUUR	54
4.3 DIE ASSISTENT-DIREKTEUR AS ONDERWYSBESTUURS- LEIER	56
4.4 'N EMPIRIESE ONDERSOEK NA BESTUURSFUNKSIES IN DIE SKOLE VAN DIE TECHNIKON	58
4.4.1 Doel en metode van die ondersoek	58
4.4.2 Empiriese data	59
4.5 VERTOLKING VAN EMPIRIESE DATA	67
4.6 SAMEVATTING	76

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING
AANBEVELINGS
SLOTSOM

5.1	SAMEVATTING	78
5.2	AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT BESTUURS= OPLEIDING	78
5.3	AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN ENKELE BE= STUURSKNELPUNTE EN PROBLEEMAREAS	79
5.4	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	81
5.5	SLOTSOM	82
	BYLAES	83
	BRONNELYS	92

HOOFSTUK 1

BEGRIPSOMSKRYWING DOEL MET STUDIE METODE VAN ONDERSOEK VERLOOP VAN STUDIE SAMEVATTING

1.1 INLEIDING

Daar bestaan geen twyfel oor die belangrike aandeel van doeltreffiende en bekwame entrepreneurs en bestuurders in die fenomenale groei en ontwikkeling van die meeste vooruitstrewende nywerheidslande, insluitend die Republiek van Suid-Afrika, nie. Doeltreffiende bestuur is die sleutel tot die sukses van enige onderneming en dit is ook van toepassing op onderwysgebied.

In die RSA is daar steeds 'n toenemende behoefte aan kennis van onderwysbestuur en dit geld vir bestuursposisies op topvlak, middelvlak en laervlak (De Wet, 1980 : 3). In hierdie studie kom die bestuursfunksies van die Assistent-direkteur aan 'n Technikon in die RSA onder die soeklig. Dit word toenemend duidelik dat personeellede in leiersposisies aan 'n Technikon in 'n hoë mate mank gaan aan onderlegtheid in bestuursvaardighede.

Na die aanname van die Wet op Gevorderde Tegniese Onderwys (RSA, 1967 : Wet 40) toe die benaming Tegniese Kollege verander is na dié van Kolleges vir Gevorderde Tegniese Onderwys (KGTO'S), het die vinnige ontwikkeling van hierdie inrigtings in alle erns begin. Die eiesoortigheid van die KGTO'S as tersiêre inrigtings word in 1979 verder beklemtoon toe dit tot Technikons hernoem is. Die vinnige ontwikkeling van Technikons het gelei tot die instelling van meer bevoor-

ringsposte. Dit het die behoefte aan kennis van bestuur oor die algemeen, en van onderwysbestuur in besonder, sterker beklemtoon.

Die meeste bestuursposisies binne die hiërargie van die Technikon word gehou deur persone wat hulle bestuurservaring in die werksituasie opgedoen het. Die meerderheid van hierdie bestuursleiers het geen formele opleiding in algemene- en onderwysbestuur ontvang nie. Dit geld veral die Assistent-direkteur as bestuursleier op middelbestuurvlak binne die Technikon. De Wet (1980 : 4) se siening van die noodsaaklikheid van bestuursopleiding vir die skoolhoof, is ook op die Assistent-direkteur van toepassing:

"dit is dus nodig dat die skoolhoof soos enige ander bestuurder, minstens die basiese beginsels van bestuur baasraak, sodat hy aan sy personeellede wat die verskillende aktiwiteite in sy skool moet behartig, die nodige leiding kan gee."

Die vraag of leiding gee aangeleer kan word, is 'n vraag wat Henri Fayol (1967 : 16) bekend as die grondlegger van die moderne bestuursteorie, in 1908 reeds beantwoord het. Hy gaan van die standpunt uit dat bestuursleiding 'n beroep is waarvoor voorbereiding en opleiding noodsaaklik is. Taylor (1923 : 6) huldig ook Fayol se siening as hy beweer: *"Leaders must be trained right, as well as born right."*

Reynders (1975 : 237) is die mening toegedaan dat van die huidige en toekomstige bestuursleier verwag sal word om meer opleiding oor bestuursleiding te ondergaan en dat navorsing op hierdie gebied en veral oor die mens binne die onderneming van wesenlike belang is.

Dit blyk toenemend dat die proses van bestuur op alle

vlakke binne 'n onderneming 'n deeglike studie van die basiese beginsels van bestuur vereis en dat daar binne technikonverband 'n ernstige leemte met betrekking tot formele bestuurskennis in die algemeen, en onderwysbestuur in die besonder, bestaan.

1.2 BEGRIPSOMSKRYWING

Ter verduideliking word enkele begrippe en benamings wat in hierdie skripsie gebruik word, kortliks soos volg toegelig:

1.2.1 'n Technikon

'n Eiesoortige, beroepsgerigte opleidingsinrigting in die RSA, wat tegniese onderwys praktykgeoriënteerd op tersiêre vlak aanbied, vertikaal en parallel met die universiteite. Die funksies van die Technikon is kortliks die volgende:

- die bevordering van tegniese- en beroepsopleiding met die klem op praktykskoling
- vorming en opvoeding van die student tot 'n gebalanseerde persoonlikheid na gees en liggaam
- voorbereiding van die student vir 'n spesifieke beroep
- noue skakeling met die handel en nywerheid sodat kursusse op beroepsvereistes afgestem kan word.

1.2.2 Direkteur

Die Direkteur is die hoof van die Technikon en hy beplan, bestuur, organiseer, voer bevel oor en kontroleer die personeel en sake van die Technikon. Hy skakel ook deur middel van die Vereniging van Teknikons met ander technikon=hoofde en die Departement Nasionale Opvoeding oor sake rakende technikononderrig in die RSA.

1.2.3 Adjunk-direkteur

Die Adjunk-direkteur staan direk onder die Direkteur en maak, vir die doel van hierdie studie, saam met die Direkteur en Registrateur deel uit van die Technikon se topbestuur (bestuurskomitee). In Technikon het twee Adjunk-direkteure - een verantwoordelik vir geesteswetenskappe en een vir tegnologie.

1.2.4 Assistent-direkteur

Die Assistent-direkteur staan aan die hoof van 'n bepaalde "skool" binne die Technikon, soos byvoorbeeld die Skool vir Tale en Kommunikasie, die Skool vir Meganiese Ingenieurswese, die Hotelskool, ensovoorts. Hy is direk in beheer van die taakverrigting en personeel van daardie betrokke "skool". Onder die Assistent-direkteur ressorteer departementshoofde, senior lektore, lektore asook deeltydse lektore.

1.2.5 Skool

Die term "skool" beteken 'n afdeling of studierigting binne die Technikon en het eers as 'n departement bekend gestaan. Voorbeelde van

technikonskole is onder 1.2.4 genoem.

1.2.6 Technikonraad

Hierdie Raad bestaan uit die Direkteur van die Technikon en 'n statutêr bepaalde aantal lede (gewoonlik tussen 15 en 30 lede) wat benoem word deur plaaslike besture, donateurs, oud-studente en die Minister van Nasionale Opvoeding. Die bestuur en uitvoerende mag van 'n Technikon berus by sy Direkteur en sy Raad.

1.2.7 Akademiese raad

Die Akademiese raad bestaan uit die Direkteur van die Technikon, die Adjunk-direkteure, die Registrateur en die Assistent-direkteure van die verskillende skole in die Technikon.

1.2.8 Vereniging van Technikons

Die Vereniging van Technikons is statutêr in die lewe geroep om die Minister van Nasionale Opvoeding van advies te bedien. Daar is noue samewerking tussen die Technikons in die RSA deur hierdie Vereniging, omrede dit die werksaamhede van dié inrigtings koördineer.

1.3 PROBLEEMSTELLING

- 1.3.1 In die Republiek van Suid-Afrika is daar veral op die gebied van die handel, die nywerheid en die tegnologie 'n dringende behoefte aan opgeleide mannekrag en meer bepaald ten opsigte van personeelvoorsiening op die middel- en gevorderde bestuursvlakke (Meiring, 1980 : 7).

Die verslag van die Kommissie van Onderzoek na die Universiteitswese in 1974 (bekend as die Van Wyk-De Vriesverslag) stel dit pertinent dat praktiese ingenieurs of hoëgraadse tegnici, praktiese bestuurders en organiseerders aan Technikons opgelei behoort te word. Bogenoemde verslag verklaar in die verband:

"Ons universiteite kan dié mense nie lewer nie; hulle is akademies ingestel en dit sal verkeerd wees om die hoë akademiese peil van ons universiteite in gevaar te stel deur h taak aan hulle op te dra waarvoor hulle nie ingerig is nie"
(Van Wyk-De Vriesverslag, 1974 : 308).

Die Assistent-direkteur aan 'n Technikon staan aan die hoof van sy "Skool" (voorheen genoem 'n departement). In hierdie posisie as "tussen"-bestuursleier het hy toenemend meer en beter kennis van algemene- en veral onderwysbestuur dringend nodig, omdat sy taak in samehang met die komplekswordende rol van die Technikon, steeds groter eise stel. Dinsmore (1975 : 118) stel dit dat 'n bestuursleier steeds moet studeer *"because learning is something a manager must continue to do throughout his career unless he is to stop growing"*.

- 1.3.2 Die Kommissie van Onderzoek na die Universiteitswese (Van Wyk-De Vriesverslag, 1974) beskou die Technikons as eiesoortige tersiêre onderwysinrigtings wat langs die universiteite moet ontwikkel. Hierdie ontwikkeling het vanaf 1974 teen 'n versnelde tempo plaasgevind. Momentum aan hierdie ontwikkeling is verleen met onder andere die verskyning van die verslag van die Komitee van Onderzoek insake die Opleiding

en Status van Ingenieurstechnici (Goode-Komitee, 1978) asook die Schmidtverslag (1973). Laasge-noemde verslag het onder andere gelei tot 'n nuwe postestruktuur vir Technikons, waardeur die pos van Assistent-direkteur op die vlak van middelbestuur tot stand gekom het. Die Schmidt-verslag het ook daartoe aanleiding gegee dat die postestruktuur van Technikons met dié van universiteite gelyk gestel is. Hierdie ontwikkeling het Technikons in staat gestel om beter gekwalifiseerde personeellede te trek en te behou. Dit het ook bestaande personeellede gemotiveer om hulle kwalifikasies deur verdere studie te verbeter.

Die nuwe en vinnige ontwikkeling van die Technikon het meegebring dat die Assistent-direkteur homself skielik in 'n meer komplekse en veeleisender rol op middelbestuursvlak bevind. Die praktyk toon dat daar by die oorgrote meerderheid Assistent-direkteure 'n gebrek aan formele opleiding in onderwysbestuur is. Die gevolg hiervan is dat hulle toenemend knelpunte in die beoefening van hul bestuurstaaak ondervind.

1.4 DOEL MET STUDIE

Die doel met hierdie studie kan soos volg omlyn word:

- 1.4.1 Die bekendstelling van die Technikon as volwaardige tersiêre opleidingsinrigting met 'n eiesoortige aard en funksie asook 'n beknopte weergawe van sy geskiedkundige ontwikkeling.
- 1.4.2 'n Saaklike uiteensetting van algemeen geldende bestuursfunksies word onderneem om sodoende

sekere norme en riglyne vir bestuurskundige gedrag neer te lê. Reynders (1980 : 237-238) beklemtoon die noodsaaklikheid van doeltreffende bestuur soos volg:

"Dit is 'n groot verantwoordelikheid wat met veel persoonlike bevrediging en tot groot voordeel van die gemeenskap nagekom kan word."

Vir doeltreffende bestuur is eerstens doelgerigte kennis nodig; ons moet weet waarom ons soek, waarna ons soek en hoe ons die kennis kan gebruik (Reynders, 1975 : 238).

- 1.4.3 Die fokus word in hierdie studie veral geplaas op die Assistent-direkteur as middelbestuursleier en beoefenaar van onderwysbestuursfunksies in die praktyk.
- 1.4.4 Knelpunte in die uitoefening van die Assistent-direkteur se bestuursfunksies word geïdentifiseer deur middel van 'n empiriese ondersoek aan 'n Technikon in die RSA.
- 1.4.5 Riglyne met betrekking tot bestuursaktiwiteite word neergelê en enkele aanbevelings word gemaak om knelpunte uit die weg te help ruim.

1.5 METODE VAN ONDERSOEK

- 1.5.1 Om algemene- en onderwysbestuursfunksies toe te lig, is 'n literatuurstudie van beperkte omvang onderneem.
- 1.5.2 Die navorser beklee self die pos van Assistent-direkteur aan 'n Technikon en is daarom in die posisie om gesprek te kan voer met sy kollegas

oor bestuursfunksies en probleme. Op die wyse kan knelpunte geïdentifiseer en probleemareas uitgelig word. Die skrywer erken dat van andere met wie saamgewerk word, baie geleer kan word (Dinsmore, 1975 : 119).

- 1.5.3 'n Empiriese ondersoek van beperkte omvang word in 'n bepaalde Technikon onderneem ten einde bestuursknelpunte te identifiseer en kommentaar daaroor te verkry.
- 1.5.4 Die data van die empiriese ondersoek word geïnterpreteer en aanbevelings word gemaak wat kan bydra om probleme te help oplos.

1.6 VERLOOP VAN DIE STUDIE

Hoofstuk een bestaan uit 'n algemene inleiding tot die studie, 'n begripsomskriving, die probleemstelling, die doel met die studie, die metode van ondersoek, 'n uiteensetting van die verloop van die studie en 'n samevatting.

'n Geskiedkundige agtergrondstudie van die Technikon en sy ontwikkeling tot 'n eiesoortige, tersiêre opleidingsinrigting kom in hoofstuk twee aan die beurt. In hierdie hoofstuk word die posisie van die Assistent-direkteur binne die technikonhiërargie behandel met beklemtoning van sy magte, pligte en verantwoordelikhede.

Hoofstuk drie handel oor die aard en wese van bestuursbeginsels met besondere verwysing na veral beplanning, organisering, leierskap en kontrole as kernkomponente.

In hoofstuk vier val die soeklig op die aard en wese van onderwysbestuur met spesiale verwysing na die

Technikon. 'n Empiriese ondersoek van beperkte omvang word onderneem om sodoende knelpunte van die Assistent-direkteur ten opsigte van bestuurskundige gedrag in die praktyk te identifiseer.

Hoofstuk vyf bevat 'n samevattende oorsig, 'n evaluering van die bevindinge van die empiriese ondersoek en aanbevelings.

1.7 SAMEVATTING

Dit blyk dat bestuur, en meer bepaald onderwysbestuur met betrekking tot die pos van Assistent-direkteur binne die Technikon, tans nie tot sy reg kom nie. Die bestuurstaak van die Assistent-direkteur word, in samehang met die komplekswordende rol van die Technikon en die eise soos gestel deur nuwe ontwikkeling, steeds moeiliker en veeleisender.

Sonder 'n basiese formele kennis van bestuurskundighede ondervind die Assistent-direkteur tans talle probleme en knelpunte.

In die volgende hoofstuk word die komplekswordende rol van die Technikon, asook die magte, pligte en verantwoordelikhede van die Assistent-direkteur ondersoek en beskryf.

HOOFSTUK 2

DIE TECHNIKON: ONTSTAAN
HIËRARGIESE BESTUURSTRUKTUUR
POSISIE VAN ASSISTENT-DIREKTEUR

2.1 INLEIDING

In hoofstuk een is daar verwys na die snelle ontwikkeling van die Technikon in die RSA, veral na die aanname van die Wet op Gevorderde Tegniese Onderwys (Wet 40 van 1967). In hierdie hoofstuk word die geskiedkundige ontwikkeling van die Technikon in breë trekke beskryf, die hiërargiese bestuurstruktuur aangetoon en die magte en pligte van die Assistent-direkteur uitgespel. Die doel van hierdie hoofstuk is om die Technikon as eiesoortige, prakties-georiënteerde, tersiële opleidingsinrigting in perspektief te plaas, asook om die posisie van die Assistent-direkteur, oor wie hierdie studie eintlik gaan, binne die technikonhiërargie aan te dui.

2.2 DIE ONTSTAAN VAN TECHNIKONS

Die benaming Technikon is 'n onlangse skepping en is aan heelwat mense betreklik onbekend. Om dié rede is dit nodig om kortliks na die ontstaan en ontwikkeling van hierdie onderwysinrigtings te verwys.

Aan die begin van hierdie eeu het daar in verskeie sentra van die Republiek van Suid-Afrika op sekondêre vlak inrigtings vir tegniese onderwys ontstaan, onder andere die "SA School of Mines", geïnisieer deur die De Beers Maatskappy in 1897. Dié is later in 1903 na Johannesburg oorgeplaas en het toe bekend gestaan as die Transvaalse Tegniese Instituut. Deur die promulgering van die Hoër Onderwyswet in 1923 is oorgegaan

tot die daarstelling van Tegniese Kolleges. In 1955 het Tegniese Kolleges Staatsinrigtings geword, met uitsondering van die vier Tegniese Kolleges in Pretoria, Johannesburg, Durban en Kaapstad (Meiring, 1980 : 1). Ingevolge die Wet op Gevorderde Tegniese Onderwys (Wet 40 van 1967) is dié vier Tegniese Kolleges toe omskep in Kolleges vir Gevorderde Tegniese Onderwys. Gedurende 1979 is die naam van Kollege vir Gevorderde Tegniese Onderwys in terme van Wet 50 van 1979 verander na Technikon. Na hierdie datum het die Technikon Oranje-Vrystaat in Bloemfontein en Technikon RSA (vir afstandsonderrig) in Johannesburg tot stand gekom (Nel, 1982 : 127).

Technikons vir Indiërs, Kleurlinge en Swartes is in-gevolge afsonderlike wetgewing gestig: in Durban vir Indiërs, in Wes-Kaapland vir Kleurlinge en in Pretoria en Durban vir Swartes. Tans is daar twaalf Technikons in die RSA, naamlik:

Kaap Technikon
 Technikon Mabopane-Oos
 Technikon Mangosuthu
 Technikon Natal
 Technikon OVS
 Technikon Port Elizabeth
 Technikon Pretoria
 Technikon RSA (afstandsonderrig)
 Technikon Skiereiland
 Technikon M.L. Sultan
 Technikon Vaaldriehoek
 Technikon Witwatersrand (Nel, 1982 : 128)

Belangrike formulerings met betrekking tot Technikons se aanbieding van tegniese onderwys op tersiêre vlak is in 1974 in die Hoofverslag van die Kommissie van Onderzoek na die Universiteitswese (die Van Wyk-De

Vriesverslag) uitgespel. Hierna is reeds verwys in paragraaf 1.3.2 van hoofstuk 1. Die kern van die aanbevelings word deur Meiring (1980 : 4) in sy referaat oor navorsing in Hoër (tersiêre) Onderwys gestel, naamlik dat Technikons nie inrigtings tussen die skool en universiteit is nie, maar dat hulle langs die universiteite ontwikkel en dat die standaard van onderwys en opleiding aan Technikons hoër ingestel moet word.

Die aanbevelings van die Komitee van Onderzoek insake die Opleiding en Status van Ingenieurstechnici (Goode-komitee, 1978) het die ontwikkeling van Technikons nog meer versnel (sien ook paragraaf 1.3.2 hoofstuk een). Die verslag beklemtoon bepaalde aspekte ter uitbouing van tersiêre onderwysdienste, onder andere, beter toegeruste kampusse (Goode-verslag, 1978 : 131, 133), opleiding van tegniese personeel (Goode-verslag, 1978 : 89), en die instelling van departemente vir studentevoorligting (Goode-verslag 1978 : 138).

Die finansiering van Technikons geskied deur lenings en subsidies wat deur die Parlement bewillig word (RSA, 1967 : Wet 40, artikel 19 en 25), private lenings op die kapitaalmark, skenkings deur donateurs en inkomste uit klasgeld. Skole kan ook kortkursusse, goedgekeur deur die Departement van Nasionale Opvoeding, aanbied. Sulke kursusse moet egter wat die finansiering daarvan betref, selfonderhoudend wees.

Volgens artikel 12 van die Wet op Gevorderde Tegniese Onderwys (RSA, 1967 : Wet 40) kan geen student heeltjys aan 'n Technikon inskryf, tensy hy die matrikulasiesertifikaat van die Matrikulasieraad, die Nasionale Seniorcertifikaat, die Transvaalse Middelbare Skoolcertifikaat, die Kaapse Seniorcertifikaat, die Vrystaatse Skooleindsertifikaat óf die Natalse Seniorcertifikaat verwerf het nie; of in besit is van 'n

akademiese of praktiese kwalifikasie wat deur die Minister erken word.

2.3 HIËRARGIESE BESTUURSTRUKTUUR VAN DIE TECHNIKON

2.3.1 Inleiding

Vir die doel van hierdie studie word meer bepaald gelet op die akademiese bestuurstruktuur van die Technikon, want dit is die struktuur waarbinne die Assistent-direkteur funksioneer.

Artikel 6 van Wet 40 van 1967 bepaal die samestelling van 'n Technikon op akademiese vlak en dit is soos volg:

die Direkteur (as hoof van die Technikon)
'n raad
'n studieraad (tans genoem akademiese raad)
die personeel en studente van die Technikon.

Die bestuur en uitvoerende mag van 'n Technikon berus by sy raad wat bestaan uit die Direkteur, as hoof van die Technikon, en tussen 15 en 30 statutêr-bepaalde lede wat benoem word deur plaaslike besture, donateurs, oud-studente en die Minister van Nasionale Opvoeding. Op akademiese vlak berus die organisasie en beheer van 'n Technikon by sy Akademiese raad (volgens artikel 9 van Wet 40, bekend as Studieraad) wat bestaan uit die hoof van die Technikon, twee lede deur die raad self aangewys en lede van die doserende personeel soos die raad van tyd tot tyd bepaal.

Die onderskeie afdelings of skole aan 'n Technikon funksioneer onafhanklik van mekaar en elk-

een staan onder beheer of bestuur van 'n Assistent-direkteur. Die skole ressorteer weer onder twee hoofgroepe naamlik òf geesteswetenskappe òf tegnologie, elkeen met 'n Adjunk-direkteur aan die hoof. Die Assistent-direkteur is die akademiese en administratiewe hoof van sy skool en saam met hom werk departementshoofde, senior lektore en lektore (Nel, 1982 : 129). Die skole het eers as departemente bekend gestaan (vergelyk paragraaf 1.2.4 en 1.2.5 van hoofstuk een).

2.3.2 Posisie van die Assistent-direkteur binne die hiërargiese struktuur van die Technikon

Die ontstaan van die pos van Assistent-direkteur is 'n direkte uitvloeisel van die herstrukturering van die Technikon se postestruktuur ooreenkomstig die aanbevelings van die Schmidtverslag in 1973 (Verslag van die betrokke Advieskomitee betreffende gradering van onderwysposte op Kolleges vir gevorderde werk, 1973 : 14 paragraaf 4.5). Volgens die aanbevelings van die Advieskomitee staan dié nuwe pos bokant die van departementshoof en is dit die derde senior pos in rang op akademiese vlak aan 'n Technikon. Die komitee was dan ook "*die mening toegedaan dat so 'n pos 'n hoër gradering regverdig as die bestaande pos van departementshoof*" (Schmidtverslag 1973 : 13).

Vanuit 'n bestuurskundige oogpunt gesien, kan die Assistent-direkteur aan 'n Technikon gesien word as 'n bestuursleier op die middelvlak. Deitzer & Shilliff (1977 : 23), noem dit "*the man in the middle*". Hy het as middelbestuurder 'n unieke posisie. Vir sy ondergeskiktes is hy die be-

stuursleier; vir topleiding is hy 'n onderge-
skikte. Hy dien as skakel tussen sy Skool en
die Adjunk-direkteur onder wie hy ressorteer en
aanvaar volle verantwoordelikheid vir alle aka-
demiese en administratiewe aangeleenthede wat
sy skool raak.

2.3.2.1 Take en pligte van 'n Assistent-direk- teur

Die magte en pligte van die Assistent-
direkteur (ook genoem afdelingshoof)
word volledig deur die Advieskomitee
betreffende gradering van onderwys=
poste op Kolleges vir gevorderde werk
uiteengesit (Schmidtverslag, 1973 :
15/18). Vir die doel van hierdie
studie word sy bestuurskundige take en
pligte in twee groepe verdeel, naamlik,
akademies en *administratief*.

Die Assistent-direkteur is in die eer-
ste plek die akademiese hoof van sy
skool binne die Technikon en moet lei-
ding op alle terreine in sy skool gee.
Hy moet met die plaaslike handel en
nywerheid skakel deur middel van ver-
gaderings, besoeke, simposiums of enige
ander metode van skakeling om same-
werking te kry met die samestelling
van nuwe kursusse en die wysiging van
bestaande kursusse en sillabusse. So
bly hy op die hoogte van die oplei-
dingsbehoefte van die handel en nywer-
heid en kan die onderrig van sy skool
se studente op 'n hoë peil geskied en
aan moderne eise voldoen. Hy hou toe=

sig en oefen kontrole uit oor die algemene onderrig in sy skool, gee raad en leiding aan personeellede met betrekking tot metodiek, onderrigmedia, dissipline en klastegniek. 'n Belangrike aspek van die Assistent-direkteur se taak is sy bystand aan die departementshoofde, veral ten opsigte van navorsing en projekwerk. Hy moet sy personeel aanmoedig om op die hoogte van sake in hul vakgebiede te bly deur voortdurende studie en navorsing.

Bygestaan deur sy onderwyspersoneel, klerklike hulp en tiksters is die Assistent-direkteur van 'n Technikon ook verantwoordelik vir sekere administratiewe aangeleenthede onder andere:

publisiteit van sy skool; werwing van heeltydse en deeltydse personeel; verskaffing van inligting deur brosjures en advertensies; inskrywing van studente; toesig en kontrole oor kantoor aangeleenthede soos beantwoording van navrae, telefonies en persoonlik; die byhou van registers, studentegegewens en departementele statistiek; die opstel en liassering van dokumente, verslae en algemene korrespondensie; die opstel van sy skool se begroting asook die aanwending van goedgekeurde fondse; kontrole oor salariseise van deeltydse personeel; die hou van personeelvergaderings, seniorpersoneelvergaderings en advieskomiteevergaderings.

As bestuursleier op middelvlak dien die Assistent-direkteur as skakel tussen sy skool en sy Adjunk-direkteur. Hy voer gereeld gedagtewisseling met topbestuur deur middel van samesprekings en vergaderings. Die verskillende Assistent-direkteure aan 'n Technikon skakel onderling met mekaar oor dienslewering aan mekaar se skole en oor gemeenskaplike sake.

2.4 SAMEVATTING

Die taak van die Assistent-direkteur aan 'n Technikon strek oor 'n wye spektrum en sluit vele fasette in. Sonder 'n deeglike kennis van die basiese beginsels van bestuur in die algemeen en van onderwysbestuur in die besonder, kan geen Assistent-direkteur sy taak doeltreffend uitvoer en aan die hoë eise wat gestel word, voldoen nie.

In die volgende hoofstuk word die aard en wese van bestuur oorsigtelik omskryf en word enkele riglyne met betrekking tot bestuurskundige gedrag neergelê as agtergrondkennis vir bestuurskundige optrede van die Assistent-direkteur van 'n Technikon.

HOOFSTUK 3

BESTUURSFUNKSIES IN PERSPEKTIEF

3.1 INLEIDING

In hoofstuk een is aangetoon hoe die vinnige ontwikkeling van Teknikons gelei het tot die instelling van meer bevorderingsposte, onder andere dié van Assistent-direkteur. Daar is ook op gewys dat die Assistent-direkteur homself toenemend in 'n komplekser en veel-eisender rol op middelbestuursvlak bevind, sonder dat hy met toereikende formele kennis van die basiese beginsels van algemene- en onderwysbestuur toegerus is.

In hoofstuk twee is die posisie van die Assistent-direkteur binne die akademiese struktuur van die Teknikon aangetoon en is sy take en pligte uiteengesit. Om sy taak as bestuursleier doeltreffend te kan verrig, het die Assistent-direkteur 'n deeglike kennis nodig van die aard en wese van bestuur met besondere verwysing na beplanning, organisering, leierskap en kontrole as kernkomponente. Hierdie komponente word in hoofstuk drie oorsigtelik omskryf, want die navorser moes rekening hou met die lengtebepaling van hierdie skripsie. Na sekere bykomstige bestuursfunksies sal slegs verwys word.

3.2 BENADERINGS TOT BESTUUR

Alvorens bestuur omskryf word, moet daar eers op enkele benaderings tot die bestudering van bestuur gelet word.

- Die klassieke of tradisionele benadering het sy oorsprong by Fayol. Dié benadering beklemtoon sekere bestuurshandelinge en bestuursbeginsels onder andere

beplanning, organisasie, kommandeer, koördinasie en beheer as funksies van die bestuurder (Reynders, 1975 : 61).

- Die behavioristiese benadering (mensebetrekkingsbenadering) laat die klem op menseverhouding val. Hierdie benadering berus op Mayo en Roethlisberger se ondersoeke in die Hawthorne-fabriek in die VSA gedurende die dertigerjare. Hieruit het geblyk dat menslike verhoudings in die werksituasie 'n groot bydrae tot produktiwiteit lewer (Reynders, 1975 : 61).
- Die kwantitatiewe of rasionele benadering het 'n wetenskaplike inslag; dit is logies en sistematies. Die klem val op die gebruik van wiskundige en statistiese tabelle ten einde bestuursprobleme op te los (De Wet, 1980 : 40).

In die geheel gesien blyk die klassieke benadering vir die huidige die aanvaarbaarste te wees, maar daar moet steeds deeglik met mensebetrekkings rekening gehou word. Dit staan ook bekend as die neo-klassieke benadering (Reynders, 1975 : 68).

3.3 DIE AARD EN WESE VAN BESTUUR

Die term bestuur is 'n komplekse begrip wat nie deur een enkele definisie of stelling omskryf kan word nie. Omrede hierdie begrip so kompleks is, word dit dan ook deur verskeie skrywers van verskeie kante benader (De Wet, 1980 : 41). Reynders (1975 : 43) verklaar dat daar op die oppervlak min ooreenstemming oor die betekenis van die term bestuur bestaan. Om 'n redelike perspektief en begrip van die betekenisomvang en wese van bestuur te kry, word vervolgens gelet op 'n aantal omskrywings en definisies daarvan.

De Villiers (1972 : 1) sien bestuur as 'n aktiwiteit van al die individue in 'n onderneming aan wie die verantwoordelikheid opgedra is vir die rigtinggewing aan en beheer van die onderneming se bedrywighede en vordering.

Een van die bekendste en kernagtigste beskrywings van bestuur word gegee deur Newman & Sumner (1963 : 9).

"Managing is a social process. It is a process, because it comprises a series of actions that lead to the accomplishment of objectives. It is a social process, because these actions are principally concerned with relations between people."

'n Aantal skrywers sien bestuur weer as 'n proses wat uit verskillende aktiwiteite bestaan, waarvan die belangrikste, beplanning, organisering, leierskap en kontrole is (Loen, 1971 : 8; Massie, 1964 : 6; Marx & Van Aswegen, 1979 : 49; De Villiers, 1972 : 3).

Volgens Massie (1964 : 4/5) word bestuur deur verskeie tipes bestuurders verskillend benader: die ekonoom kan bestuur as 'n produksiefaktor sien; vir die administrasiedeskundige is dit dikwels 'n werktuig om gesag af te dwing; die sosiaal-georiënteerde bestuurder sien dit as 'n statussimbool en die bestuurder met 'n sielkundige inslag mag weer die bevrediging van menslike behoeftes in sy bestuursbenadering beklemtoon. Benton (1972 : 283) sien juis die belangrikste funksie van bestuur as die ontwikkeling en instandhouding van goeie mensverhouding met alle werknemers binne 'n onderneming.

De Wet (1980 : 43) gee 'n tabel aan van wat skrywers soos Fayol (1916), Sears (1950), Koontz & O'Donnell (1959), Newman & Sumner (1961), Alberts (1969), Flippo & Munsinger (1975) en Kolm (1977) as die kernkomponente van bestuur beskou. Volgens hierdie tabel blyk

dit dat daar by bogenoemde skrywers oor drie van die komponente, naamlik beplanning, organisering sowel as toesig en beheer eenstemmigheid bestaan. Hierdie skrywers benoem die vierde komponent verskillend, te wete: rigtinggewing, aktivering, leidinggewing, bevel en personeelvoorsiening. Volgens De Wet (1980 : 42) kan die term leierskap as 'n sambreelterm gebruik word om die ander in te sluit. Marx & Van Aswegen (1979 : 49) volstaan ook met beplanning, organisering en beheer en sien bevelvoering as vierde komponent (ook genoem aktivering, dirigerig en leidinggewing).

Uit die verskeie gesigspunte tot dusver toegelig, blyk De Wet (1980 : 42) se omskrywing van bestuur die duidelikste te wees. Hy omskryf bestuur as 'n sosiale proses waar die bestuursleier deur beplanning, organisering, leidinggewing en toesig en beheer, die aktiwiteite van 'n groep mense in 'n sisteem koördineer om spesifieke doelstellings te bereik. Die feit dat bestuur 'n sosiale proses is, impliseer die bestuursleier het met menseverhouding te doen. Dit is hier waar simpatieke, begripvolle leierskap ter sprake kom.

Die komponente wat deur die meeste kenners in die bestuursproses geïdentifiseer kan word, is dus die volgende:

beplanning
 organisering
 leierskap en
 toesig en beheer (De Wet, 1980 : 42).

Beide Marx & Van Aswegen (1979 : 50/51) en De Wet (1980 : 44) wys daarop dat dit nie moontlik is om die genoemde vier bestuurskomponente in afgeslote kompartemente te plaas nie, aangesien hulle voortdurend in interaksie verkeer en onderling afhanklik van mekaar is.

Afsonderlike fasette van die bestuursfunksie kan dus uitgelig en bestudeer word, maar mag nooit in isolasie van die ander beoordeel word nie.

Vir die doel van hierdie skripsie sal bestuur bespreek word as 'n proses wat basies uit die genoemde vier hoofkomponente bestaan. Onder die afdeling *leierskap* sal egter op oorsigtelike wyse ook aandag gegee word aan ander bestuursaktiwiteite, te wete:

- besluitneming
- kommunikasie
- motivering
- koördinasie en
- delegering

omrede dit eintlik direk funksies van die bestuursleier is.

Net soos die vier hoofkomponente voortdurend in interaksie verkeer, funksioneer die bogenoemde ander bestuursaktiwiteite onderling en met die hoofkomponente in interaksie. Dit is tog duidelik dat daar nie slegs op een bepaalde stadium gekoördineer moet word nie; slegs tydens beplanning besluite geneem word nie, of alleenlik tydens bevelvoering gekommunikeer en gemotiveer moet word nie (Marx & Van Aswegen, 1979 : 51).

3.4 KOMPONENTE VAN BESTUUR

In die bespreking van die vier hoofkomponente van bestuur wat nou volg, word na bestuur in die breë konteks gekyk. In die begronding van hierdie bestuursfunksies moet in gedagte gehou word dat dit algemeen geldend vir bestuursleiding op alle bestuursvlakke in 'n onderneming (ook onderwysbestuur) is, met ander woorde dit geld vir top-, tussen- en middelbestuurs-

leiding.

3.4.1 Beplanning

Beplanning word deur Massie (1970 : 75) as 'n voorvereiste vir alle bestuursfunksies beskou. Verskeie ander skrywers wys op die belangrikheid van doeltreffende beplanning vir die bereiking van sukses in 'n onderneming (Connor, Haimann & Scott, 1974 : 48; Brickner & Cope, 1977 : 2). Reynders (1975 : 88) haal op gepaste wyse die Bybel in die verband aan:

"Want wie van julle wat 'n tooring wil bou, gaan nie eers sit en die koste bereken, of hy die middele het om dit uit te voer nie" (Lukas 14 : 28).

Desnieteenstaande word beplanning deur die meeste bestuursleiers afgeskeep, miskien omrede dit as gevolg van die toekomsgerigtheid daarvan 'n moeilike taak is (Marx & Van Aswegen, 1979 : 56).

Die definiëring van beplanning weerspieël 'n duidelike uiteenlopendheid by skrywers. Sommige skrywers sien dit as 'n funksie van die bestuurder (Massie, 1970 : 71; Marx & Van Aswegen, 1979 : 55). Flipppo (1971 : 73) daarenteen sien beplanning as 'n besluitnemingsproses vir effektiewe aksie in die toekoms. Beplanning word deur Marx & Van Aswegen (1979 : 55) beskou as 'n bestuurstaak wat te doen het met doelbewuste besinning oor die toekomstige doelwitte van 'n onderneming of 'n afdeling daarvan, die middele en aktiwiteite daarby betrokke en die probleme wat ondervind mag word, asook die mees geskikte

plan van aksie vir die bereiking van die gestelde doelwitte.

Vir die doel van hierdie studie is dit noodsaaklik om steeds in gedagte te hou dat beplanning op alle vlakke van 'n onderneming voorkom. In die geval van die Technikon, kom dit vanaf die vlak van direkteur tot op die vlak van die jongste lektor voor. Volgens Reynders (1975 : 92) het topleiding oor die algemeen meer te doen met strategie, beleid en resultatebeplanning, terwyl tussenleiding meer beplan met betrekking tot die middele om die doel te bereik, die produksiekragte in die vorm van mensemateriaal en algemene toesighouding.

3.4.1.1 Voordele van beplanning

Skrywers soos De Wet (1980 : 46/47; Marx & Van Aswegen, 1979 : 56/57; Brickner & Cope, 1977 : 4) onderskei die belangrikste redes vir beplanning as die volgende:

- dit dwing tot toekomsskatting en gee rigting aan 'n onderneming
- beplanning lê die grondslag vir spanwerk en bevorder doelwit oriëntering
- dit is ekonomies en bespaar tyd, geld en inspanning
- sonder beplanning is toesig en beheer nie moontlik nie
- dit skep die geleentheid om alternatiewe

tiewe moontlikhede ter bereiking van doelwitte te ondersoek

- die besluitnemingsproses binne die onderneming word daardeur bevorder.

"Kortom, beplanning word gebore uit verandering, innovasie en onsekerheid. Dit help ons om orde te bring, bevel te voer, te koördineer, te organiseer en te beheer en les bes steeds kon= kurerend te bly" (Reynders, 1975 : 91).

3.4.1.2 Vereistes of beginsels van beplanning

Sekere beginsels of vereistes met betrekking tot beplanning word deur verskeie skrywers neergelê (Reynders, 1975 : 96/98; Massie, 1970 : 75/76; De Villiers, 1972 : 13). Die belangrikste hiervan is:

- die plan moet op duidelik omskrewe doelstellings gerig wees
- die plan moet sover moontlik op wetenskaplike grondslag berus
- die plan moet eenvoudig en ook buigsaam wees
- die koste-aspek moet in gedagte gehou word, asook die materiaal en middele (ingesluit mense materiaal) tot beskikking
- verkieslik moet die beplanning op

skrif aan ondergeskiktes beskikbaar gestel word.

3.4.1.3 Stappe in die beplanningsproses

Sistematiese, effektiewe beplanning vereis dat die bestuurleier sy beplanningsprosedure in verskillende stappe indeel. De Wet (1980 : 47/48) sowel as Marx & Van Aswegen (1975 : 58/60) stem oor die volgende vier stappe ooreen:

- formuleer die taak en bepaal die doelwitte
- versamel die nodige inligting en orden dit in meetbare terme
- ontleed en oorweeg die versamelde inligting, terwyl alle moontlike vertolkings, komplikasies en implikasies in aanmerking geneem word
- stel 'n finale plan van aksie op.
Hierdie plan moet die antwoorde verskaf op al die sleutelvrae wat in die vorige stappe gestel is.

Beplanning behoort dus 'n logiese, op-eenvolgende reeks handelinge te wees met 'n spesifieke doel voor oë. Daar behoort ook deeglik besin te word oor moontlike probleme en verskillende oplossingsstrategieë. Dit moet steeds in gedagte gehou word dat beplanning nie op sy eie beoefen word nie, maar

dit verkeer in interaksie met die ander drie hoofkomponente van bestuur in die sin dat organisering, leierskap en toesig en beheer ook beplan moet word (De Wet, 1980 : 54).

3.4.2 Organiserings

Organisering is volgens Reynders (1975 : 98) gerig op die effektiewe samewerking tussen mense om 'n gemeenskaplike doel te bereik. De Villiers (1972 : 19) stel dit dat 'n plan deur mense in werking gestel word. Volgens hom gaan dit by organisering om wie watter deel van die werk gaan doen, wat die verhouding tussen hierdie mense sal wees, hoe hulle bedrywighede gekoördineer sal word, asook wat die basiese pligte en verantwoordelikhede van elke individu sal wees. Dit kom daarop neer dat 'n organisasie-struktuur geskep moet word om 'n plan ten uitvoer te bring. De Wet (1980 : 54) sien organisering as die handelende optrede wat volg na beplanning gedoen en doelstellings bepaal is. Connor, *et al.*, (1974 : 123) sien organisering as die struktuur of raamwerk waarbinne die bestuursproses plaasvind.

Volgens Marx & Van Aswegen (1979 : 60) gaan organisering om die reëling van aktiwiteite en hulpbronne van 'n onderneming deur die toewysing van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan persone en afdelings. Dit bepaal ook die verhoudinge tussen die personeellede, sodat samewerking verkry kan word om die gestelde doelwitte ten beste te bereik.

3.4.2.1 Soorte organisering

Organisering vind nie slegs eenmalig tydens die stigting en ontstaan van 'n onderneming plaas nie, maar kom ook voortdurend gedurende die bestaan daarvan voor.

Die eerste organisering vind plaas voor en tydens die totstandkoming van 'n onderneming. Dan reeds word besluit oor die aard en aantal afdelings en onderafdelings wat daar moet wees; die aantal poste binne elke afdeling; die pligte, gesag en verantwoordelikhede aan verskillende persone toegesê. Dit gaan dus hier om die algehele organisering van die onderneming (Marx & Van Aswegen, 1979 : 60/61).

Wanneer die onderneming egter reeds funksioneer, vind twee soorte organisering plaas, naamlik:

- strukturele verandering

en

- organisering van die daaglikse werksaamhede.

Laasgenoemde is die soort organisering waarmee die meeste bestuursleiers, en veral dié op middelvlak, hulle besig hou.

3.4.2.2 Belangrikheid van organisering

De Villiers (1972 : 19) wys op die volgende noodsaaklikhede van organisering:

- dit is dikwels 'n verbetering op die oorspronklike beplanning
- dit lei tot periodieke herorganisasie

Grondige redes vir organisering word deur Marx & Van Aswegen (1979 : 62) aangedui as:

- vergemakliking en verbetering van bevelvoering
- ordelike en sistematiese uitvoering van die werk
- bevordering van doelmatige gebruik van toerusting en hulpbronne
- beter samewerking tussen personeel= lede
- daarstelling van 'n struktuur of raamwerk vir poste-indeling, taaktoewysing en gesagsverhoudings.

3.4.2.3 Stappe in die organiseringsproses

Sekere stappe in die organiseringsproses word deur kenners op die gebied van bestuur as belangrik beskou (De Wet, 1980 : 56; Marx & Van Aswegen,

1979 : 62/65; De Villiers, 1972 : 19/23). Samevattend kan dit soos volg gestel word:

- versameling van inligting met betrekking tot die doelwitte en die beplanning, asook beskikbare hulpmiddels soos programme, skedules, begrotings, en so meer
- identifisering en ontleding van die beoogde aktiwiteite tot in die fynste besonderhede
- die verdeling en rangskikking van die aktiwiteite in sinvolle eenhede, met ander woorde, afdelingsvorming en die vasstelling van die spanwydte van die leiding (aantal persone per afdeling elk onder sy leier)
- identifisering van taakareas wat insluit taakontleding, taakoms krywing en taakklassifisering
- personeelvoorsiening om die bepaalde funksies uit te voer; dit is primêr die taak van die bestuursleier om te sorg dat die regte persoon vir die regte werk aangestel word (Connor, *et al.*, 1974 : 262)
- bepaling van verhoudings, dit wil sê, die toekenning van gesag en verantwoordelikheid aan die verskillende posbekteërs.

By organisering kom bestuursaspekte soos mag, gesag, verantwoordelikheid en delegering ook ter sprake. Hier= die aspekte sal egter onder die afde= ling LEIERSKAP nader toegelig word.

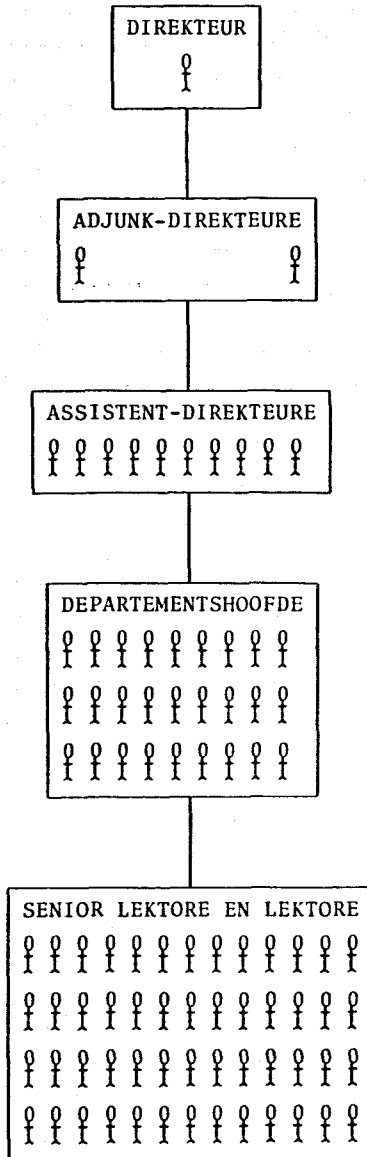
3.4.2.4 Organisasiestelsels

Beide De Wet (1980 : 57/58) en Marx & Van Aswegen (1979 : 65/69) verwys na enkele soorte organisasiestelsels te wete:

- lynorganisasie
- lyn- en staforganisasie
- funksionele organisasie
- en
- matrikorganisasie

Vervolgens word 'n kernagtige omskrywing van elkeen gegee.

Die *Lynorganisasie* is die oudste en eenvoudigste organisasiestelsel, met duidelike gesagslyne wat vertikaal van bo na onder vloei (Marx & Van Aswegen, 1979 : 65). Sien figuur 3.1. Dit is ook die organisasiestelsel van die Teknikon. Binne die lynorganisasie is gesag, mag en verantwoordelikheid duidelik afgebaken (De Wet, 1980 : 57).



Figuur 3.1: Lynorganisatiesysteem van
Technikon.

Die *lyn- en staforganisasie* as organisasiestruktuur is basies nog 'n lynorganisasie, maar daar kom adviseurs of deskundiges by om die hoofbestuur en afdelingsbestuurders advies te gee. Dit staan bekend as die staforganisasie en hul funksie is om die lynorganisasie met deskundige advies aan te vul (Marx & Van Aswegen, 1979 : 66).

Die *funksionele organisasie* gee aan 'n bestuurder of afdelingsbestuurder, op grond van sy deskundige kennis, die gesag om bevele uit te reik in ander afdelings buiten sy eie (De Wet, 1980 : 59).

Die *matriksorganisasie* vertoon vertikale sowel as horisontale gesagslyne. Hierdie soort organisasie is van toepassing op groot projekte soos skeepsbou en konstruksiewerke (Marx & Van Aswegen, 1979 : 69).

3.4.2.5 Formele en informele organisasie

Die bespreking tot dusver het slegs betrekking op organisering as 'n formele proses. Formele organisering konstitueer die formele struktuur waarbinne sekere verhoudings geskep word, mense gegroep en taakopdragte afgehandel word. Omrede daar binne hierdie formele organisasie daaglikse sosiale kontak tussen individue en groepe plaasvind, kom 'n informele organisasie dikwels tot stand (De Wet,

1980 : 71). Die rede vir die vorming van hierdie groepe is geleë in die mens se sosiale behoeftes, veral die behoefte aan vriende met wie gesels en belangstellings, ervarings en vreugde gedeel kan word (Marx & Van Aswegen, 1979 : 71).

Deur die bestaan van informele organisasies binne hul bestuursfere te erken en te aanvaar, kan bestuursleiers dit gebruik om verhoudinge te verbeter, groter samewerking te verkry en dit met die formele organisasie te integreer.

Organisering blyk 'n komplekse begrip te wees, wat op sy beurt uit verskeie komponente bestaan. Dit moet egter steeds onthou word dat organisering, met al sy komponente, voortdurend met die ander bestuurskomponente in interaksie verkeer.

3.4.3 Leierskap

3.4.3.1 Omskrywing

In paragraaf 3.3 van hierdie hoofstuk is daar verwys na De Wet (1980 : 43) se tabel, waarin uitgewys word dat by die meerderheid skrywers ooreenstemming bestaan oor drie van die vier kernbestuurskomponente, naamlik:

- beplanning
- organisering
- en

- toesig en beheer.

Oor die vierde komponent stem skrywer van hierdie skripsie met De Wet (1980 : 42) se benaming daarvan saam, naamlik, "leierskap". In leierskap gaan dit primêr om die bestuursleier as beplanner, organiseerder en toesighouer. Hy is dus op al die bestuursvlakke die kern waarom al die ander komponente of ratte van bestuur draai (Marx & Van Aswegen, 1979 : 51).

Leierskap, ook genoem bevelvoering, kan dus beskou word as die hart van die hele bestuursproses. De Villiers (1972 : 26) noem bevelvoering, koördinering en kontrole die *dinamika* van bestuur. Volgens De Wet (1980 : 86) moet leierskap ook nie as 'n sinoniem van bestuur gesien word nie. Dit is 'n meer omvangryke begrip as bestuur. Bestuur kan eerder as 'n geleentheid tot leierskap gesien word. Reynders (1975 : 100) sien leiding gee as die deurgee van inligting aan ondergeskiktes; die verduideliking van die doel, beleid, opdragte en instruksies; raadgeving en toesighouding. Dit gaan dus onder andere om die hele vraagstuk van menslike betrekkinge, insluitend motivering en moreel.

Gesien in die lig van die belangrikheid van leierskap, word ander bestuurskomponente soos

motivering
 kommunikasie
 koördinasie
 besluitneming en
 delegering

as integrale komponente van die bestuursleier se taak gesien en onder hierdie afdeling bespreek. Die wyse waarop 'n bestuursleier hierdie komponente hanteer, bepaal beslis die gehalte van sy leierskap.

Die kerngedagte wat navorser in hierdie afdeling oor leierskap wil uitlig, gaan om die twee basiese verantwoordelikhede van 'n bestuursleier, naamlik:

- die bereiking van doelwitte (taak-oriëntasie) en
- die instandhouding van goeie verhoudings (mensoriëntasie)

'n Leier kan eers werklik doeltreffend wees as hy in staat is om die twee verantwoordelikhede - taak en mens - te integreer (De Wet, 1980 : 81).


3.4.3.2 Motivering

Motivering gaan, onder andere, om menslike verhoudings. Massie (1970 : 128) stel dit soos volg:

"Bestuur se belangrikste oogmerke met


die aanmoediging van goeie menslike verhoudings moet daarop gemik wees om 'n omgewing te skep wat die bevrediging van menslike behoeftes met die wesenliking van die onderneming se doelwitte verenigbaar maak."

Marx & Van Aswegen (1979 : 84) sien motivering weer as alle pogings wat 'n bedryfsleier aanwend om sy ondergeskiktes sover te kry om vrywillig hul beste prestasies te lewer. Beide Reynders (1975 : 120) en Marx & Van Aswegen (1979 : 84) sien ook moreel as 'n belangrike faktor by werklewering deur onderhoriges. Met moreel word bedoel die gesindheid van die werknemer, waardeur hy vrywillig saamwerk om die onderneming se doelwitte te help bereik.



Om motivering beter te begryp, moet kennis geneem word van die teorieë van Maslow, Herzberg en Mc Gregor hieromtrent. Skrywers soos Hellriegel & Slocum (1978 : 118/119), Loen (1971 : 153/154), Duncan (1978 : 205) en Connor, *et al.*, (1974 : 137/138) beklemtoon die bevrediging van menslike behoeftes as 'n belangrike motiveerder.

Abraham Maslow se motiveringsteorie is gebaseer op die aanname dat mense aangespoor kan word om te werk, omrede hulle daardeur hulle behoeftes kan bevredig. Maslow orden menslike behoeftes in 'n rangorde (De Wet, 1980 :



76) - Vergelyk Figuur 3.2

Dit blyk uit Maslow se teorie van behoeftebevrediging dat die werker eers daarna streef om die eerste groep behoeftes te bevredig, daarna die tweede groep en dan verder totdat hy by die hoër behoeftes kom (Marx & Van Aswegen, 1979 : 86).

Die bestuursleier moet dus daarvan kennis neem dat motivering grootliks afhanklik is van die bevrediging van menslike behoeftes op die laer en hoër vlak. Hy moet ook weet na watter behoeftes sy ondergeskiktes streef en hulle sover moontlik die geleentheid gee om daardie behoeftes te bevredig.

Frederick Herzberg gaan van die standpunt uit dat behoeftes in twee kategorieë ingedeel kan word (Hellriegel & Slocum, 1974 : 314/315):

higiëne-faktore
en
motiveringsfaktore.

Higiëne-faktore sluit onder andere in salaris, verhoudings, toesig, beleid, administrasie, werksomstandighede, status en sekuriteit, terwyl motiveringsfaktore meer verband hou met werklike werktevredenheid en taakvervulling (De Wet, 1980 : 77). Dit sluit in faktore soos erkenning, verwesenliking, vordering en die moontlikhede van groei.

				"Hoër" behoeftes Selfverwesenliking
			Waardering en respek	Vervulling van po- tensiaal.
		Liefde		Bereiking van dit
	Sekuriteit	Vriendskap	Trots	wat as hoogste
Fisiologies	Veiligheid	Aanvaarding	Selfrespek	prioriteit of
Voedsel	Beskerming teen:	Sosialisering	Prestasie	roeping beskou
Kleding	fisiese gevare;	Gevoel van "be=	Status	word.
Skuiling	siekte, onseker=	hoort aan"	Prestige	
Rus	heid; verlies		Mag	
	aan inkomste		Selfvertroue	

FIGUUR 3.2: Maslow se behoefte-hiërargie

Die bestuursleier moet toesien dat die eerste groep faktore sodanig is dat dit werktevredenheid meebring. Daarna kan aandag gegee word aan die motiveringsfaktore, omrede dit in 'n groot mate van die higiëne-faktore afhanklik is (De Wet, 1980 : 77).

Mc Gregor se X-en Y-teorie kom volgens Marx & Van Aswegen (1979 : 85/86) daarop neer dat bestuurders hul werknemers ooreenkomstig een van twee teorieë kan benader. Die persone wat volgens teorie X bestuur, glo dat die mens inherent lui is, nie graag verantwoordelikheid wil aanvaar nie en daarom gedwing moet word om te werk. Mc Gregor beweer dat hierdie tradisionele bestuursbenadering ondoeltreffend is en slegs tot mislukking en frustrasie aanleiding gee (De Wet, 1980 : 78). Teenoor teorie X stel hy sy teorie Y wat soos volg deur Marx & Van Aswegen (1979 : 86) saamgevat word.

"Mense is bereid om hulself te dissiplineer, verantwoordelikheid te aanvaar en hul vermoëns te benut mits die belange en behoeftes van die werkgewer en werknemer met mekaar versoen kan word."

Dit blyk uit hierdie bespreking duidelik dat bestuursleiers die waarde van motivering behoort te besef, want dit kan 'n bepalende faktor wees vir

die sukses van hul leierskap en die sukses van die onderneming.

3.4.3.3 Leierskapstyle

Massie (1970 : 89) orden leierskap kragtens die kwaliteit daarvan onder vier soorte:

- die diktatoriese leier of outokraat
- die welwillend-outokratiese leier
- die demokratiese leier
- die laissez-faire leier.

Die meeste ander skrywers (Duncan, 1978 : 207/208; Cawood & Gibbon, 1981 : 58/59; De Wet, 1980 : 82/83) noem slegs drie tipes, naamlik, outokraties, demokraties en die laissez-faire bestuursleiers.

In hierdie studie word slegs oorsigtelik gelet op die aard en betekenis van laasgenoemde drie leierskapstyle.

Outokratiese leierskap word gekenmerk deur die hoë mate van gesag wat die leier uitoefen; hy staan baie krities en negatief teenoor sy ondergeskiktes; slegs hy beplan, neem besluite en gee bevele (De Wet, 1980 : 82). Die outokraat glo nie aan delegering van gesag nie en daar is slegs eenrigting-kommunikasie (van die leier na sy on-

derhoriges). As die werknemers nie goed werk nie, straf of vervang hy hulle (Massie, 1970 : 89). Hierdie benadering is soms op die korttermyn doeltreffend, maar op die lange duur is dit onsuksesvol want dit gee die ondergeskiktes geen werktevredenheid nie (Massie, 1970 : 89).

Demokratiese leierskap impliseer be= raadslaging met ondergeskiktes asook gesamentlike besluitneming. Beplan= ning, gesag en besluitneming is dus in 'n hoë mate gedentraliseer, ter= wyl daar gesonde veelrigting-kommuni= kassie plaasvind (De Wet, 1980 : 83). Dié soort leierskap skep 'n gees van samewerking en lei onder andere tot die ontwikkeling van ondergeskiktes se bestuursvermoë (Massie, 1970 : 89).

Laissez-faire leierskap staan ook be= kend as vryeteuel leierskap. Cawood & Gibbon (1981 : 59) stel die betekenis van hierdie leierskapstyl soos volg:

"In a positive sense laissez-faire means to lead by delegating; by placing one's trust in one's followers. However, it can also be applied in a negative way. Followers can be allowed to do just as they please!"

Verabsolutering van enigeen van boge= noemde leierskapstyle, skep gewoonlik bestuursprobleme. Die bekwame leier is aanpasbaar, want hy weet dat omstandig=

hede dikwels sy leierskapstyl sal bepaal. In hierdie verband skryf Duncan (1978 : 219):

"The effective style is a function of a variety of contingencies."

3.4.3.4 Kommunikasie

Sonder effektiewe kommunikasie kan daar geen doeltreffende leierskap wees nie. De Wet (1979 : 81) sien kommunikasie as die in-verbinding-kom en die in-verbinding-bly van 'n leier met sy onderhoriges. Volgens Reynders (1975 : 105) word tussen 60% en 80% van 'n bestuurleier se werkdag aan kommunikasie bestee.

Kommunikasie sny deur al die fasette van bestuur en beïnvloed al die afdelings van 'n onderneming. Massie (1970 : 82) omskryf kommunikasie as die skakelproses waardeur al die dele van 'n stelsel of onderneming saamgesnoer word.

Volgens De Wet (1980 : 70) word daar binne 'n onderneming hoofsaaklik tussen formele en informele kommunikasie onderskei. Formele kommunikasie kan mondeling of skriftelik geskied. Mondelinge kommunikasie sluit in vergaderings, onderhoude, samesprekings en telefoongesprekke. Skriftelike kommunikasie behels onder meer die skryf van briewe, verslae, memorandums

en notules. Informele kommunikasie is meer indirek en sluit veral die oop gesprek tussen die leier en sy personeellede in (De Wet, 1980 : 70).

'n Doeltreffende bestuursleier moet kan swyg om geduldig en simpatiek te kan luister. 'n Mens kan nie luister as jy nie stilbly nie (De Witt, 1979 : 81).

Cawood & Gibbon (1981 : 68) beskryf die simpatieke luisteraar soos volg:

"A good listener must be a warm, friendly person with a basic affection for people, a great capacity for understanding and compassion and an ability and willingness to care enough to become involved."

Reynders (1975 : 119) stel dit dat effektiewe kommunikasie eenvoudig, vinnig, doeltreffend en op die doel gerig moet wees; kortom beteken dit om helder en duidelik te dink, skryf en praat.

3.4.3.5 Koördinerings

Koördinerings is 'n dinamiese aspek van bestuursleiding. Hierdeur poog die bestuursleier om mense, materiaal, bronne, idees en tegnieke in 'n harmonieuse verhouding met mekaar te bring, ten einde sekere doelwitte te bereik (De Wet, 1980 : 72). Dit is 'n volgehoue proses en 'n blywende verant-

woordelikheid. De Villiers (1972 : 35) beklemtoon die volgende faktore wat in 'n goed gekoördineerde onderneming behoort te bestaan:

- elke departement werk in harmonie met die res
- in elke departement word afdelings en onderafdelings oor hul aandeel in die gemeenskaplike taak van die onderneming ingelig
- die werkskema van die onderskeie departemente en hulle onderafdelings word gereeld hersien om by omstandighede aan te pas.

Koördinerings is nie 'n losstaande komponent van die bestuursleier se taak nie. Dit begin by beplanning, loop deur organisering en kan ook nie van motivering, kommunikasie, delegering van gesag en verantwoordelikheid losgedink word nie (Reynders, 1975 : 130).

3.4.3.6 Besluitneming

Besluitneming is onlosmaaklik met al die ander bestuursaktiwiteite verweef. Marx & Van Aswegen (1979 : 79) wys daarop dat elke besluit 'n mate van risiko-element bevat. Verder beïnvloed dit die verloop van werksaamhede en die resultate. Dit beïnvloed ook mense se werktevredenheid, lojaliteit, motivering en produktiwiteit.

Oor die stappe in die besluitnemings= proses kom Radford (1981 : 10), Benton (1972 : 383/384) en Marx & Van Aswegen (1979 : 80/82) tot 'n groot mate ooreen. Dit kan soos volg saamgevat word:

- identifiseer en formuleer die probleem
- ontleed die probleemsituasie
- stel moontlike oplossings vas
- kies die geskikste alternatief
- implementeer die besluit
- volg die resultate van die besluit op.

Alhoewel besluitneming finaal die verantwoordelikheid van die bestuursleier mag wees, behoort dit nie deur hom alleen en in isolasie geneem te word nie. Cawood & Gibbon (1981 : 54) beklemtoon die waarde van gesamentlike besluitneming en beweer dat groter deelname van persone aan besluite wat hulle raak, tot beter werktevredenheid en motivering lei.

3.4.3.7 Delegering

Die vermoë om te deleger is een van die uitstaande kenmerke van 'n bekwame bestuursleier. Delegering beteken om sekere take, en daarom ook gesag, aan

ander persone op te dra (De Wet, 1980 : 68). Bestuursleiers moet egter in gedagte hou dat die delegering van pligte en gesag hulle nie van hul finale verantwoordelikheid onthef nie.

Delegering hou besliste voordele vir die bestuursleier en die onderneming in. Carlson (1962 : 151) vat die voordele soos volg saam:

- dit bevorder die ontwikkeling van ondergeskiktes
- dit gee die bestuursleier meer geleentheid vir ander take wat tot sy eie ontwikkeling as leier kan bydra.

Vir De Wet (1980 : 69) gaan dit nie oor die vraag of die bestuursleier moet delegeer nie, maar eerder tot watter mate hy dit moet doen. Besluite oor breër beheer en algemene beleid berus gewoonlik by die topbestuur, terwyl minder belangrike besluite aan laer range gedelegeer word.

3.4.4 Toesig en beheer

Marx & Van Aswegen (1979 : 75) beskou toesig en beheer as 'n funksie van bestuur wat nodig is om vas te stel of die werkverrigting in ooreenstemming met die oorspronklike beplanning, gestelde standaarde en doelwitte plaasvind. Dit moet op alle vlakke van 'n onderneming toegepas word (vergelyk De Wet, 1980 : 87; Marx & Van Aswegen, 1979 : 75; De Villiers, 1972 : 46).

Op topbestuursvlak behels toesig en beheer meer die evaluering van die algehele werksaamhede van die onderneming, terwyl dit op tussenleiding=vlak meer gaan om beheer oor die daaglikse aktiwiteite van afdelings of departemente (De Wet, 1980 : 86).

Marx & Van Aswegen (1979 : 76) stel dit dat beheer voor, gedurende en na die uitvoeringsproses kan plaasvind. Beheer voor en tydens die uitvoeringsproses is doeltreffer, want dan is daar nog geleentheid vir regstelling.

Skrywers soos De Villiers (1972 : 46), Marx & Van Aswegen (1979 : 76/77) en De Wet (1980 : 87) kom ooreen wat betref die volgende drie stappe in die beheerproses:

- die neerlê van standaarde waarteen die werkverrigting gemeet kan word
- vergelyking van die werklike werkverrigting met hierdie standaarde om vas te stel of die resultate aan die standaarde voldoen
- die neem van korrektiewe stappe om afwykings te oorbrug of aanpassings te maak.

Uit bogenoemde stappe blyk die doelstelling van beheer duidelik: daar word vasgestel of die onderneming volgens plan funksioneer, probleme word voorkom en daar word korrekatief opgetree indien nodig.

Om doeltreffend toesig en beheer uit te oefen moet 'n bestuursleier ook aan die volgende aspekte aandag gee (vergelyk De Wet, 1980 : 88/91

asook Marx & Van Aswegen, 1979 : 78):

- Die bestuursleier moet sorg dat hy duidelike terugvoering ontvang, sodat die werkverrigting van die onderneming gemeet en geëvalueer kan word. Wat personeelevaluering betref, moet die bestuursleier omsigtig te werk gaan en personeellede moet die reg hê om appèl teen hul evaluering aan te teken.
- Waar dissiplinêre optrede nodig is, moet dit eerder positief toegepas word. Dit beteken die optrede van die bestuursleier moet eerder teen die oortreding as teen die persoon gemik wees. Die aard van dissiplinêre optrede binne 'n onderneming word gewoonlik deur regulasies vasgelê.
- Deur korrektiewe optrede word vasgestelde afwykings en foute so gou moontlik reggestel. Korrektiewe optrede is soms 'n moeilike taak, want dit verg goeie insig, oordeel en moed om korrekatief op te tree, sonder om persoonlike verhoudings te skaad.

3.4.5 Die bestuurder as leier en mens

In die voorafgaande bespreking is die hoofkomponente van bestuur, naamlik beplanning, organisering, leierskap asook toesig en beheer gesien as funksies van die bestuursleier. Alhoewel die bestuursleier die spil is waarom alles draai, is en bly hy self mens wat saam met ander mense 'n taak moet uitvoer. Ter wille van sy eie vorming en ontwikkeling, behoort bestuursleiers kennis te neem van daardie besondere eienskappe waarna bekende skrywers oor be-

stuur, in 'n goeie bestuursleier soek.

De Villiers (1972 : 28) noem onder andere in dié verband:

- 'n ewewigtige temperament
- humorsin
- vakkundige kennis en gesonde verstand
- regverdigheidsin
- energie en geesdrif
- bedagsaamheid en konsekwentheid.

Sniveley (1965 : 16) beskou integriteit as een van die grootste deugde van 'n bestuursleier. Dit sluit in onkreukbare eerlikheid, betroubaarheid en verantwoordelikheid op die kort en lange duur.

Buigsaamheid en 'n bereidwilligheid om te kan skik, as die omstandighede dit vereis, is volgens Gorton (1976 : 414) 'n belangrike bestuurs-eienskap. Cantor (1958 : 135) sluit hierby aan as hy beweer:

"The more skilled a manager becomes in interpersonal relations the less threatened and less defensive he becomes. He does not have to win."

Massie (1970 : 9) noem drie basiese eienskappe of vaardighede wat 'n bestuursleier behoort te hê, naamlik:

- tegniese vaardighede
- konseptuele vaardighede (die vermoë om die korrels van die kaf te kan skei)

- die vaardigheid om met mense saam te werk en met hulle oor die weg te kom.

Dinsmore (1975 : 23) rig 'n waarskuwing aan bestuursleiers, en meer bepaald diegene op middelbestuursvlak, as hy beweer te veel leiers sien bestuur as mag oor mense in plaas van oor situasies. Oor die vraagstuk van leierskap in die algemeen en gesag oor mense, maak De Witt (1979 : 76/80) die volgende stellings:

- alle vorme van leierskap vereis die beoefening van sekere kundighede
- om te kan uithou, moet 'n leier kan inhou
- die onbetrokke, ivoortoring-leier word nie werklik aanvaar nie
- leierskap is situasiegebonde en vereis plooibaarheid
- vrees en dwang was nog nooit 'n doeltreffende motiveerder nie.

Een van die kernbeginsels van doeltreffende leierskap is om mense te lei tot bereiking van doelwitte, sonder om goeie mensverhoudinge te skaad.

3.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is gepoog om 'n breë, algemene raamwerk vir bestuur uit te spel. Dit kan ook as grondslag dien vir onderwysbestuur wat in die volgende hoofstuk ter sprake kom. Die algemene bestuursbeginsels van beplanning, organisering, leidinggewing en

beheer is geldig vir alle ondernemings en daarom ook vir die Technikon as tersiêre onderwysinrigting.

HOOFSTUK 4

ONDERWYSBESTUUR IN PERSPEKTIEF
EMPIRIESE ONDERSOEK
VERTOLKING VAN DATA

4.1 INLEIDING

Uit die bespreking van die kenmerke van bestuursleiding in die vorige hoofstuk het dit duidelik geword dat daar op hierdie terrein 'n ryke bron van kennis, teorieë en navorsingsbevindinge bestaan. Uit hierdie kennisbronne kan navorsers in onderwysbestuur met groot vrug put. Hiermee word egter geensins gesugereer dat 'n persoon wat in 'n sekere bestuursrigting opgelei is, noodwendig 'n suksesvolle onderwysbestuursleier op middelbestuursvlak sal wees nie.

Om die tema van die skripsie duideliker in perspektief te plaas, word in hierdie hoofstuk meer bepaald na onderwysbestuur binne technikonverband gekyk, en meer bepaald na die rol van die Assistent-direkteur as onderwysbestuursleier op middelbestuursvlak binne hierdie opleidingsinrigting. Fokus op die Assistent-direkteur van die Technikon behels hier onder andere 'n empiriese ondersoek met betrekking tot algemene- en onderwysbestuursopleiding, asook die identifisering van moontlike bestuurskundige knelpunte en die evaluering daarvan.

4.2 AARD VAN ONDERWYSBESTUUR

De Wet (1980 : 134) wys op veral twee denkrigtings met betrekking tot onderwysbestuur. Die een denkrigting sien bestuursbeginsels in alle ondernemings, insluitend die onderwys, as universeel. Die ander denkrigting beklemtoon die eiesoortigheid van bestuur

binne 'n skool asook ander onderwysinrigtings. Hy kom tot die gevolgtrekking dat die breë beginsels van beplanning, organisering, leierskap en toesig en beheer in beide algemene bestuur en onderwysbestuur dieselfde is. Dit is egter die wyse waarop hierdie beginsels geïmplementeer word wat aan Onderwysbestuur 'n eie karakter verleen (De Wet, 1980 : 134).

Alhoewel die breë beginsels van algemene bestuur ook geldend vir onderwysbestuur is, beteken dit nie dat onderwysbestuur alleenlik op hierdie kennis kat aangewys is nie. De Wet (1980 : 135) stel dit soos volg:

"Onderwysbestuur moet ook eie navorsing in die eie unieke situasie onderneem en die veld uitbou tot voordeel ook van die grenswetenskappe."

Campbell, Corbally & Ramseyer (1966 : 88/92) identifiseer ses moontlike kriteria waaraan enige onderneming getoets kan word, naamlik:

- Die belangrikheid daarvan vir die gemeenskap
- Die aard van die verhouding tussen die onderneming en die gemeenskap
- Die kompleksiteit van die taak wat uitgevoer word
- Die intimiteit van verhoudings
- Die graad van professionele opleiding van die werkers
- Die evalueerbaarheid van die eindproduk

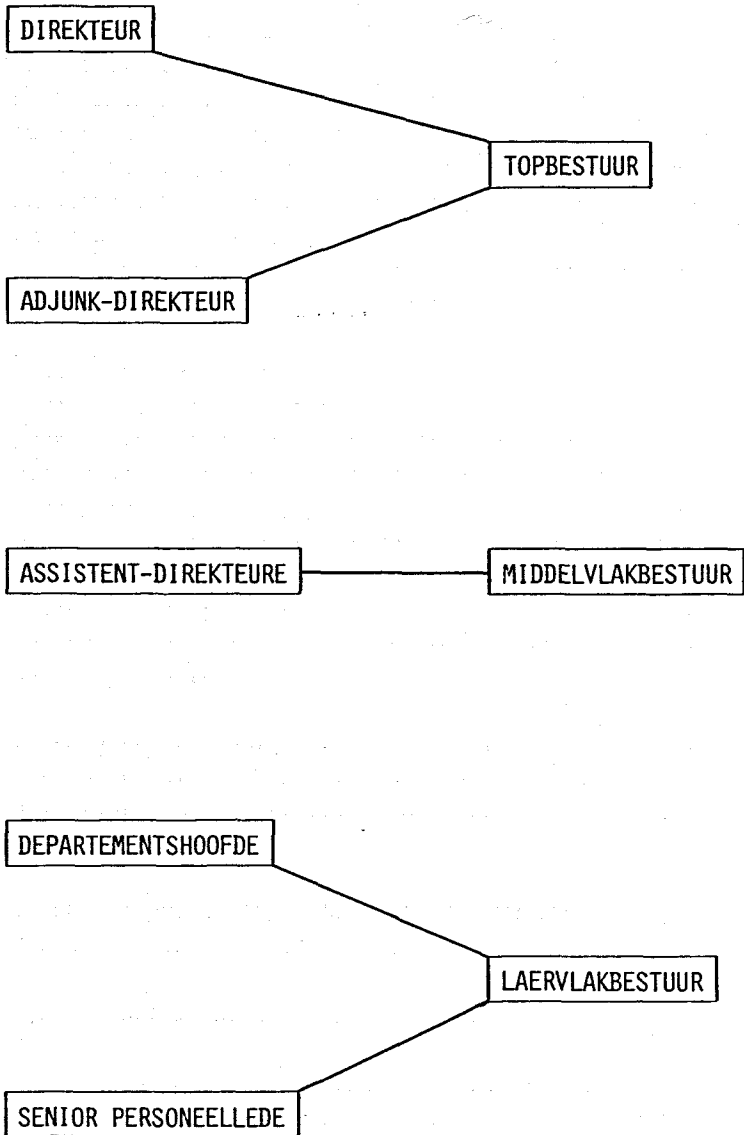
Aan hierdie kriteria getoets, toon onderwysinrigtings 'n unieke, eiesoortige karakter (Campbell, et al., 1966 : 88). Hulle word deur die gemeenskap hoog aangeslaan. Tussen onderwysinrigtings en die gemeenskap is daar 'n besondere verhouding. Hulle taak is gemeenskapsgerig en van hoë kompleksiteit, omrede die produk waarmee gewerk word, uniek en kosbaar is. Ook die eindproduk is, anders as by ander ondernemings, moeilik evalueerbaar. Die feit dat studente eksamens slaag, is nie noodwendig 'n waarborg dat hulle aan die eise van die praktyk sal voldoen nie. Wat opleiding betref, het 'n hoë persentasie werkers binne die onderwyssefeer professionele opleiding en gespesialiseerde kennis.

De Wet (1980 : 137) stel dit pertinent dat al bogenoemde faktore 'n direkte of indirekte invloed op die bestuurstaak van die onderwysbestuursleier uitoefen. Juis dit maak van onderwysbestuur 'n unieke bestuursituasie wat, alhoewel dit met algemene bestuur ooreenkom, tog 'n eiesoortige bestuursbenadering en navorsing regverdig.

4.3 DIE ASSISTENT-DIREKTEUR AS ONDERWYSBESTUURSLEIER

Die Assistent-direkteur aan 'n Technikon is 'n bestuursleier op die middelvlak (sien paragraaf 2.3.2). Hy is die akademiese hoof van sy skool, maar dien ook as skakel tussen sy skool en topbestuur. Skematies word dit in Figuur 4.1 voorgestel.

Die Assistent-direkteur aan 'n Technikon se taak strek oor 'n wye spektrum en sluit vele fasette in (vergelyk paragraaf 2.3.2.1). As onderwysbestuursleier word hy toenemend met nuwe ontwikkeling in 'n snel veranderende wêreld gekonfronteer. Die tradisionele siening dat 'n senior lektor of departementshoof, met 'n aantal jare



Figuur 4.1: Bestuurstruktuur van n Technikon

ervaring en met aangebore leierseienskappe, genoegsaam toegerus is vir die taak van bestuursleier kan nie sonder meer aanvaar word nie. De Wet (1980 : 144) maak die stelling dat 'n onderwysbestuursleier met slegs ervaringskennis van die bestuurstegnieke en-funksies van beplanning, organisering, leidinggewing en toesig en beheer, dit normaalweg moeiliker sal vind om sy taak suksesvol uit te voer as dié een wat wel opleiding gehad het in hierdie aspekte.

Gesien in die lig van die nuwe konsepwetgewing met betrekking tot Technikons, word allerweë verwag dat groter outonomie aan hulle toegeken gaan word. Hierdie verandering sal nie alleen 'n statusverhoging tot gevolg hê nie, maar groter verantwoordelikheid van bestuursleiers op alle vlakke binne die Technikon verg. Assistent-direkteure behoort hiervan kennis te neem en hulle self deur middel van studie, navorsing en indiensopleiding beter toe te rus in onderwysbestuursvaardighede (kyk hoofstuk 3).

Vervolgens word oorgegaan tot 'n beperkte empiriese ondersoek na sekere bestuursfunksies van Assistent-direkteure in die verskeie skole van 'n bepaalde Technikon in die RSA.

4.4 'N EMPIRIESE ONDERSOEK NA BESTUURSFUNKSIES IN DIE SKOLE VAN DIE TECHNIKON

4.4.1 Doel en metode van die ondersoek

Die doel van die empiriese ondersoek is om die fokus op die Assistent-direkteur as middelbestuursleier en beoefenaar van onderwysbestuursfunksies aan 'n Technikon te plaas en om bestuursknelpunte te identifiseer (kyk paragraaf 1.4.3 - 1.4.5). Die kern van die ondersoek gaan om

die vraag of Assistent-direkteure voldoende formele kennis van algemene bestuur en meer bepaald van onderwysbestuur het om hul taak as middelbestuursleiers doeltreffend uit te voer.

Die identifisering van Assistent-direkteure se bestuursprobleme is 'n verdere belangrike komponent van hierdie ondersoek. Om die knelpunte op middelvlakbestuur te identifiseer, moes topbestuur uit die aard van die saak ook by die empiriese ondersoek betrek word. Dié twee bestuursvlakke verkeer in voortdurende interaksie en is onderling afhanklik van mekaar. Verder geld die kernkomponente van algemene en onderwysbestuur vir beide hierdie bestuursvlakke.

Empiriese data is verkry deur elkeen van die 17 Assistent-direkteure in die betrokke Technikon te versoek om 'n toepaslike vraelys te voltooi (Bylae A). Bykomstige toeligting en verduideliking van sekere vrae is by die vraelys ingesluit (Bylae B).

Verder het ondersoeker met elke Assistent-direkteur in gesprek gegaan om interpretasieverskille en onduidelikhede uit die weg te ruim, sonder om hulle te beïnvloed.

4.4.2 Empiriese data

Aantal vraelyste terugontvang: 16 uit 17 (94%).

Ter wille van verwysingsdoeleindes geskied numering hier ooreenkomstig die numering van die vraelys. Die data uit die vraelyste bekom, word gekursiveer weergegee.

1. DATA MET BETREKKING TOT ORIËTERING EN AGTERGROND.

- 1.1 Gemiddelde dienstermyn van 16 Assistent-direkteure in hierdie pos op middelbestuursvlak

3 jaar.

- 1.2 Gemiddelde aantal diensjare as Departementshoof voor die implementering van die nuwe postestruktuur soos in 1973 deur die Schmidtverslag aanbeveel.

3 jaar 6 maande.

Onder die ou bedeling, voor die implementering van die nuwe postestruktuur, was 9 uit 16 (56%) van die huidige Assistent-direkteure eers departementshoofde.

- 1.3 Gemiddelde personeelgrootte per skool

Heeltyds

21 personeellede per skool.

Deeltyds

16 personeellede per skool.

- 1.4 Gemiddelde aantal kontakure (onderrigure van Assistent-direkteure) per week.

2,6 uur per week.

Verteenwoordig 6,5% van 'n 40-uur werksweek.

- 1.5 Gemiddelde aantal ure per week deur Assistent-direkteure bestee aan algemene bestuursaktiwiteite.

37,4 uur per week.

Verteenwoordig 93,5% van 'n 40-uur werksweek.

- 1.6 Formele opleiding in:

1.6.1 Algemene bestuur

5 (31%) met formele opleiding.

11 (69%) sonder formele opleiding.

1.6.2 Onderwysbestuur

3 (19%) met formele opleiding.

13 (81%) sonder formele opleiding.

- 1.7 Behoefte aan opleiding in:

1.7.1 Algemene bestuursvaardighede

3 (19%) geen behoefte aan opleiding.

13 (81%) het behoefte aan opleiding.

1.7.2 Spesifieke vaardighede in onderwysbestuur

4 (25%) geen behoefte aan opleiding.

12 (75%) het behoefte aan opleiding.

1.8 Ten gunste van formele indiensopleiding in bestuur en meer bepaald onderwysbestuur deur middel van lesings, kortkursusse, werkseminare ens. in die Technikon

16 (100%) ten gunste van formele indiensopleiding

2. IDENTIFISERING VAN BESTUURSKNELPUNTE EN PROBLEEMAREAS VAN 'N ASSISTENT-DIREKTEUR

Punteskaal

1. Puik/hoogs doeltreffend: geen verandering ter verbetering nodig
2. Goed: min verandering ter verbetering nodig
3. Redelik bevredigend: heelwat verandering ter verbetering nodig
4. Redelik swak: aansienlike verandering ter verbetering nodig
5. Baie onbevredigend: totale verandering nodig.

In die punteskaalkolom word die evaluering deur die 16 respondente in persentasies aangedui byvoorbeeld 75% evalueer skaal 4, 19% evalueer skaal 3, 13% evalueer 1 ensovoorts.

2.1 Algemene bestuur

2.1.1 Kennispeil van algemene bestuurders- en tegnieke.

81 13 6

2.1.2 Bekendheid met die jongste literatuur en ontwikkeling op bogenoemde gebied.

6 31 38 19 6

2.2 Beplanning

2.2.1 Evaluering van topbestuur se beplanning met betrekking tot skole.

19 56 25

2.2.2 Evaluering van beplanning in eie skool.

13 56 31

2.7.2 Mate van be-
trokkenheid
van perso-
neel ten op-
sigte van be-
sluitneming
in eie skool

5	4	3	2	1
12 25 63				

2.8 Delegering van plig-
te en gesag

2.8.1 Evaluering
van delege-
ring deur

2.8.1.1 topbestuur
na middel-
bestuur

2.8.1.2 middelbe-
stuur aan
onderhori-
ges

5	4	3	2	1
38 25 37				
25 69 6				

3. ALGEMEEN

3.1 Identifisering van Assistent-direkteure
met bepaalde bestuurstyle

3.1.1 Outokratiese bestuur=
styl

0

3.1.2 Demokratiese bestuur=
styl

38%

3.1.3 Mensverhoudingbestuur=
styl

19%

3.1.4 Outokraties & Demo= 6%
kraties

3.1.5 Demokraties & Mens= 6%
verhouding

3.1.6 Outokraties & Demokra= 31%
ties & Mensverhouding

3.2 Leierskap

Keuse tussen bestuurskomponente

3.2.1 produktiwiteit/taak= 53,6%
oriëntering

3.2.2 mensverhouding/mens= 46,4%
oriëntering

3.3 Bykomstige bestuursknelpunte deur Assistent-direkteure ondervind

3.3.1 Wye omvang van akademiese en
administratiewe verpligtinge

3.3.2 Ongereelde beskikbaarheid van
topbestuur vir dringende be=
sluitneming

4.5 VERTOLKING VAN EMPIRIESE DATA

Die feit dat 16 uit die moontlike 17 (94%) respondente gereageer het, toon die hoë mate van samewerking wat die ondersoeker van Assistent-direkteure ontvang het.

Hierdie samewerking, en die noudesette wyse waarop die vraelyste voltooi is, was 'n belangrike inset tot

die empiriese ondersoek.

Vertolking van die data voortspruitend uit die empiriese ondersoek word onder die volgende drie hoofindelingen gegee:

- *Data met betrekking tot oriëntering en agtergrond*
- *Identifisering van bestuursknelpunte en probleemareas van Assistent-direkteure*
- *Algemene data*

Vir verwysingsdoeleindes geskied numering hier ooreenkomstig dié van die vraelys en empiriese data (vergelyk paragraaf 4.4.2).

1. DATA MET BETREKKING TOT ORIËNTERING EN AGTERGROND (KYK VRAAG 1.4 TOT 1.8).

Hierdie data handel basies oor die posisie van die Assistent-direkteur as bestuursleier en sluit in: gemiddelde diensjare, tyd bestee aan onderrig en bestuursaktiwiteite, asook die mate waartoe hulle formeel vir hul bestuurstaak opgelei is.

Vertolking van die data soos verkry uit bogenoemde vrae bring die volgende duidelik na vore:

- Assistent-direkteure is ongetwyfeld onderwysbestuursleiers op die middelvlak, as in ag geneem word dat hulle aan die hoof staan van skole met 'n gemiddelde heeltydse personeelsterkte van 21 en 'n deeltydse personeelsterkte van 16 personeellede.

- Assistent-direkteure aan die betrokke Technikon waar hierdie empiriese ondersoek geloods is, het gemiddeld 3,2 jaar praktiese bestuurservaring. Die meeste het egter onvoldoende formele opleiding in algemene- en onderwysbestuursvaardighede. Soveel as 69% van die respondente het geen formele opleiding in algemene bestuur nie, terwyl 81% van hulle geen opleiding in onderwysbestuur as sodanig het nie.
- Assistent-direkteure bestee 93,5% van hulle amptelike werkswaek van 40 uur aan bestuursaktiwiteite waarvoor 75% van hulle dus nie formeel opgelei is nie.
- Al die betrokke respondente is deeglik bewus van die leemte in hulle bestuursmondering en is almal ten gunste van formele indiensopleiding in algemene- en onderwysbestuursvaardighede deur middel van lesings, kortkursusse en werkseminare.
- Die 5 respondente wat wel een of ander formele kwalifikasie in bestuur het, is ook ten gunste van opknappingskursusse in algemene- en onderwysbestuur. Die bestuurskwalifikasies van die genoemde 5 respondente is soos volg:

B. Ed (Onderwysbestuur) 3
 M.B.A. (Algemene bestuur) 1
 B. Comm. (Administrasie) 1

2. IDENTIFISERING VAN BESTUURSKNELPUNTE EN PROBLEEM-AREAS VAN ASSISTENT-DIREKTEURE (KYK VRAAG 2.1 TOT 2.8).

Empiriese data is bekom deurdat Assistent-direkteure 'n punteskaalevaluering gemaak het van sekere

kernbestuurskomponente wat top- en middelbestuursvlak raak. Hulle het verder die geleentheid gehad om persoonlike kommentaar oor sekere bestuurskundige aspekte te lewer en ook aanbevelings te maak.

In die vertolking van hierdie empiriese data wat in verband staan met die vier kernkomponente van bestuur (beplanning, organisering, leierskap en beheer), asook ander bestuursaktiwiteite, word daarmee rekening gehou dat dié bestuurskomponente voortdurend in interaksie verkeer en onderling afhanklik van mekaar is.

2.1 Algemene bestuur

81% respondente evalueer hul kennispeil van algemene bestuursbeginsels- en tegnieke as redelik bevredigend. Die respondente dui egter aan dat daar heelwat verandering ter verbetering nodig is. Hierdie data korreleer duidelik met die data betreffende die stand van formele bestuursopleiding (vergelyk empiriese data 1.6 tot 1.8).

Die oorgrote meerderheid (75%) Assistent-direkteure het onvoldoende kennis van die jongste literatuur op die gebied van algemene bestuur. Ook dit korreleer met die data oor die huidige situasie ten opsigte van opleiding en behoefte aan indiensopleiding.

2.2 Beplanning

Die gehalte van topbestuur se beplanning met betrekking tot die onderskeie skole word deur 19% respondente as redelik swak, deur 56% as

redelik bevredigend en deur 25% as goed geëvalueer. Assistent-direkteure se evaluering van hul eie beplanning stem op een na met hulle evaluering van topbestuur ooreen. Die uitgestrektheid van die huidige kampus (te veel geboue) word deur verskeie respondente as van die oorsake van ondoeltreffende beplanning uitgewys.

2.3 Organisering

Die algemene organisatoriese standaard van topbestuur en middelbestuur binne die betrokke Technikon word deur 88% respondente as van swak tot redelik goed geëvalueer. 12% van die respondente meen daar is min verandering ter verbetering nodig. Enkele respondente beklemtoon die redelike swak standaard van veral organisering deur die administratiewe afdeling van die Technikon. Soos by beplanning, beklemtoon respondente die probleem van die huidige kampusverspreidheid as 'n knelpunt.

2.4 Koördinerings

Koördinerings van technikonaktiwiteite deur topbestuur word deur slegs 19% respondente as redelik goed, deur 69% as redelik bevredigend en deur 12% as swak geëvalueer. Assistent-direkteure evalueer hul eie koördinerings ietwat hoër - deur 19% as redelik swak, deur 37% as redelik bevredigend en deur 44% as goed. Hierdie verskil is verklaarbaar omrede koördinerings deur topbestuur moeiliker is weens die verspreidheid van die verskillende skole op die kampus. Die instelling

van die Buro vir Studenteaangeleenthede word deur van die respondente as 'n groot bydrae tot beter koördinerings uitgewys.

2.5 Kommunikasie

Oor die gereeldheid, doeltreffendheid en duidelikheid van mondelinge en skriftelike kommunikasie kry topbestuur en middelbestuur 'n presies enerses evaluering. 56% respondente evalueer dit as goed met min verandering ter verbetering nodig, 31% as redelik bevredigend en 13% as redelik swak. Hier is 'n duidelike korrelasie tussen die respondente se evaluering van topbestuur se kommunikasiegedrag en hul eie.

Die gereelde vergaderings van die Akademiese raad, die Senior personeellede en die Adjunktdirekteure met hul Assistent-direkteure, kan beskou word as die grootste bydraende faktore tot redelik doeltreffende kommunikasie in die betrokke Technikon.

Van die respondente lug egter die volgende punte van kritiek:

- sommige Assistent-direkteure benut nie die bestaande kommunikasiekanale nie - hulle lewer byvoorbeeld geen insette op vergaderings nie.
- alhoewel topbestuur gereeld en duidelik kommunikeer, is die aard van die kommunikasie te dikwels outokraties - meer 'n eenrigting verkeer van bevel en instruksies.

- daar is te min direkte kantoorkontak tussen Assistent-direkteure en die Direkteur
- enkele skole verwag meer besoeke van Adjunk-direkteure

2.6 Motivering

Die motivering wat uitgaan van topbestuur kom ernstig onder die loep. Soveel as 50% respondente evalueer topbestuur se personeel= motivering as redelik swak, met aansienlike verandering ter verbetering nodig; 6% evalueer dit as hoogs onbevredigend; 31% as redelik bevredigend en slegs 13% as goed.

Die respondente evalueer hul eie motivering= strategie met betrekking tot hul personeellede heelwat hoër: 19% as redelik swak, 50% as redelik bevredigend en 31% as goed. Assistent-direkteure heg oënskynlik groter waarde aan motivering en dit kan as 'n teen= reaksie teen topbestuur se geringe motivering van ondergeskiktes gesien word. Uit respondente se kommentaar met betrekking tot hul evaluering van topbestuur se motiverings= benadering, word laasgenoemde se oorwegend outokratiese bestuursbenadering as 'n belang= rike rede vir hul lae evaluering aangegee.

Sommige respondente vind dit moeilik om hul eie personeellede doeltreffend te motiveer as gevolg van knelpunte soos:

- ontoereikende kantoorfasiliteite en
- te veel kontakure (lesingure)

Bogenoemde motiveringsknelpunte bemoeilik
verdere studie en navorsing deur technikon=
personeel.

2.7 Besluitneming

Die betrokkenheid van Assistent-direkteure by
besluitneming deur topbestuur word deur 44%
respondente as redelik swak, en met aansien=
like verandering ter verbetering, geëvalueer;
6% ervaar dit as baie onbevredigend; 25%
meen dis redelik bevredigend en slegs 25%
meen daar is min verandering ter verbetering
nodig.

Die evaluering van topbestuur se benadering
tot besluitneming korreleer opvallend oor=
eenstemmend met dié van motivering (vergelyk
paragraaf 2.6). Die rede hiervoor is weer
eens topbestuur se oorwegend outokratiese
bestuurstyl.

As reaksie teen hierdie outokratiese bestuurs=
klimaat, gee 63% respondente ruim inspraak
aan hulle personeellede met betrekking tot
besluitneming in hul eie betrokke skole;
25% meen daar is heelwat ruimte vir verbete=
ring aan hierdie aspek in hul eie bestuurs=
optrede en 12% gee werklik min geleentheid
tot gesamentlike besluitneming.

Uit respondente se kommentaar in die verband
blyk dat hulle groter inspraak en betrokken=
heid in besluitneming van die Bestuurskomi=
tee verlang. Enkele respondente meen daar
moet 'n baie duideliker afbakening van gesags=
terreine binne die Technikon wees.

2.8 Delegering

Delegering van pligte deur topbestuur aan middelbestuur vind wel plaas, maar respondente beleef dat dit geskied sonder delegering van genoegsame gesag. 38% respondente evalueer delegering as redelik swak; 25% as redelik bevredigend en 37% as goed.

Wat delegering aan hul eie onderhoriges betref, evalueer 69% respondente hul eie delegering as goed; 6% as hoogs doeltreffend en 25% as redelik swak. As gevolg van die verskeidenheid vakrigtings binne die meeste skole, is Assistent-direkteure verplig om pligte en gesag redelik ruim te delegeer.

Na ontleding van respondente se kommentaar met betrekking tot delegering, word die volgende bykomstige knelpunte geïdentifiseer:

- topbestuur openbaar soms te min vertroue in middelbestuur
- alhoewel belangrike akademiese aangeleenthede soos byvoorbeeld die aankoop van R100 000 se apparatuur ten volle aan Assistent-direkteure gedelegeer word, is dit geensins die geval met aankope onder R100 nie.

3. ALGEMENE DATA (KYK VRAAG 3.1 tot 3.3)

3.1 Bestuurstyle

Van al die respondente beoefen nie een h oorwegend outokratiese bestuurstyl nie: 38%

volg hoofsaaklik 'n demokratiese benadering en 19% die mensverhoudingbestuurstyl. 43% respondente beoefen nie 'n bepaalde bestuurstyl as sodanig nie, maar is van mening dat omstandighede dikwels hul bestuursbenadering bepaal.

Dit blyk egter duidelik dat al die respondente 'n afkeur aan algehele outokratiese optrede het. Hulle verkies om oor die algemeen 'n demokratiese bestuurstyl te beoefen en deurgaans goeie menseverhoudings na te streef.

3.2 Taak- en mensoriëntering

Van die betrokke respondente is 53,6% meer taakgeoriënteerd en 46,4% meer mensgeoriënteerd. Uit die kommentaar blyk dit egter duidelik dat die meeste respondente 'n bevredigende balans tussen mens en taak probeer handhaaf. Doelwitte moet bereik word met handhawing van gesonde menseverhouding.

3.3 Bykomstige bestuursknelpunte

Bo en behalwe bestuursknelpunte in die vraaglys afgestem, het respondente ook geleentheid gehad om moontlike bykomstige probleme uit te lig. Die belangrikste wat genoem word, is die steeds toenemende administratiewe verpligtinge en die ongereelde beskikbaarheid van topbestuur vir dringende besluitneming.

4.6 SAMEVATTING

Die Assistent-direkteur as middelbestuursleier aan 'n Technikon het in hierdie hoofstuk sterk onder die

soeklik gekom. Assistent-direkteure se belewing van bestuur deur topbestuur, sowel as hulle oordeel oor hul eie bestuursituasie, is ondersoek. Dit blyk onder andere dat Assistent-direkteure 93% van hul tyd aan bestuurswerk bestee, terwyl 75% van hulle geen formele bestuursopleiding geniet het nie. Hierdie feit hou oënskynlik sterk verband met probleme wat beleef word ten opsigte van beplanning, organisering, koördinering, kommunikasie, motivering en besluitneming soos weer=spieël in die empiriese ondersoek. Die aanduiding dat die betrokke Assistent-direkteure se bestuurstyl oënskynlik 'n reaksie is op die bestuurstyl van top=bestuur, is insiggewend. Dit blyk voorts dat die be=trokke Assistent-direkteure 'n bevredigende balans tussen die beklemtoning van taak en mensbelange hand=haaf.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING
AANBEVELINGS
SLOTSOM

5.1 SAMEVATTING

Die problematiek rondom Assistent-direkteure se bestuurskundige opleiding en bekwaamheid aan 'n bepaalde Technikon is empiries ondersoek en sekere probleemareas is geïdentifiseer. Vertolking van die empiriese data bevestig die hipotese dat die oorgrote meerderheid Assistent-direkteure aan die bepaalde Technikon nie genoegsame formele kennis van algemene- en onderwysbestuursvaardighede het om hul bestuurstaak na behore uit te voer nie. Die ondersoek het verder bepaalde bestuursknelpunte op middel- en topvlak uitgelig. Die afleiding kan gemaak word dat hierdie bestuursknelpunte in 'n groot mate te wyte is aan onvoldoende formele bestuurskennis op beide hierdie bestuursvlakke. Om in die behoefte aan formele bestuurskundige kennis te voorsien en die geïdentifiseerde bestuursknelpunte te help uitstryk, word vervolgens sekere aanbevelings gemaak.

5.2 AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT BESTUURSOPLEIDING

5.2.1 Gesien in die lig van die empiriese ondersoek, moet aanvaar word dat die oorgrote meerderheid van die betrokke Assistent-direkteure onvoldoende opleiding in algemene- en onderwysbestuur in besonder het. Die meeste dra ook min, indien enige, kennis van bestaande literatuur in die verband. Dit in ag geneem, behoort Assistent-direkteure onderwysbestuurskundig opgelei te word.

5.2.2 Omrede al die respondente, insluitend dié wat bestuurskundige opleiding het, ten gunste van indiensopleiding in dié verband is, word aanbeveel dat indiensopleiding onverwyld geïmplementeer word.

5.2.3 Hierdie opleidingsprogram behoort met die oog op funksionele doeltreffendheid aan een van die teknikonskole opgedra te word en kan die vorm aanneem van interne lesings, kortkursusse en werkseminare. Kort, kernagtige formele indiensopleiding blyk die antwoord te wees.

5.2.4 Departementshoofde en senior lektore behoort by hierdie opleiding betrek te word.

5.3 AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN ENKELE BESTUURSKNELPUNTE EN PROBLEEMAREAS

Data ten opsigte van bestuursknelpeunte is verkry deur dat die respondente sekere bestuurskomponente ten opsigte van topbestuur en van hul eie skole by wyse van 'n vraelys geëvalueer het. Die feit dat Assistent-direkteure hulself moes evalueer, mag as 'n leemte in die ondersoek uitgewys word. Die ondersoek het egter aangetoon dat die respondente besonder krities, eerlik en objektief teenoor hulself staan. Van die respondente het die evalueringsgedeelte in oorleg met hulle departementshoofde laat voltooi.

In die lig van die geïdentifiseerde bestuursknelpeunte, word die volgende aanbevelings gemaak:

5.3.1 Topbestuur, sowel as middelbestuur, behoort opnuut nugter te besin oor sekere kernkomponente van bestuur soos beplanning, organisering en koördinerings. Teoretiese grondslae as verwy-

singsraamwerk in die bestuursituasie moet deur studie en navorsing bygebring word en wat die praktyk betref, is nouer skakeling tussen top- en middelbestuur beslis noodsaaklik. Die verspreidheid van die huidige kampus skep in hierdie opsig unieke probleme, maar dit behoort eerder 'n motiveerder tot verbetering, as 'n verskoning te wees.

- 5.3.2 Alhoewel kommunikasie as redelik goed deur Assistent-direkteure geëvalueer word, is daar ruimte vir verbetering.

Dit word derhalwe aanbeveel dat Assistent-direkteure gedurende vergaderings van die Akademiese raad en Seniorpersoneellede groter deelname in beraadslagings, besluitneming en beleidsformulering moet aanvaar. Verder behoort meer geleenthede vir direkte skakeling van Assistent-direkteure met die Direkteur van die Technikon geskep te word.

- 5.3.3 Oor motivering sal op 'n eerlike, ernstige wyse besin moet word. Hiervoor is allereers 'n meer demokratiese en mensgeoriënteerde benadering van topbestuur teenoor middelbestuur nodig. Swak kantoorfasiliteite blyk 'n lae motiveerder in die onderhawige ondersoek te wees, terwyl openlike erkenning van suksesse behaal, 'n kragtige motiveerder is.

Om personeellede tot studie en navorsing te motiveer, sal in baie gevalle weer ernstig na die aantal kontakure gekyk moet word. Dit word aanbeveel dat die owerhede op Nasionale bestuursvlak opnuut hieroor sal besin.

5.3.4 Effektiewe en doeltreffende bestuur van die Technikon vereis groter betrokkenheid en inspraak in besluitneming deur middelbestuur. Dit word aanbeveel dat Assistent-direkteure verteenwoordig sal word op die Bestuurskomitee van die Technikon.

5.3.5 Delegering van pligte sonder dienooreenkomstige delegering van gesag, beteken eenvoudig die uitreiking van instruksies en bevels. Sodanige benadering deur topbestuur is egter nie delegering nie, maar opdraggewing.

Middelbestuur is verder van mening daar behoort met meer vertroue deur topbestuur gedelegeer te word. Uit die empiriese ondersoek blyk dat daar 'n wanverhouding tussen delegering aan Assistent-direkteure met betrekking tot akademiese aangeleenthede aan die een kant en administratiewe aangeleenthede aan die ander kant bestaan.

Dit word dus aanbeveel dat topbestuur pligte sowel as gesag en verantwoordelikheid aan Assistent-direkteure behoort te delegeer. Dit geld veral alledaagse administratiewe aangeleenthede soos rekwisies, aankope uit 'n reeds goedgekeurde begroting, kleinkasbesteding ensvoorts.

5.4 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

5.4.1 Dit word aanbeveel dat navorsing onderneem word vir die ontwerp van 'n gefundeerde opleidingsprogram in onderwysbestuur vir alle bestuursvlakke van die Technikon.

5.4.2 Administratiewe kundighede en vaardighede is 'n belangrike komponent van doeltreffende bestuur. Dit word aanbeveel dat navorsing op hierdie gebied onderneem word ten einde sodanige aspekte te identifiseer en te ekspliseer met die oog op groter bestuursdoeltreffendheid in die Technikon.

5.5 SLOTSOM

Dit kan op hierdie stadium kategoriees beweer word dat die deursnee Assistent-direkteur, as 'n middelbestuursleier aan die bepaalde Technikon, onvoldoende formele kennis van algemene- en onderwysbestuur in pag het. Toegerus met hoofsaaklik ervaringskennis en intuïtiewe aanvoeling op hierdie terrein, vind Assistent-direkteure dit toenemend moeiliker om aan die eise van moderne, doeltreffende leierskap te voldoen.

Dit moet egter sterk beklemtoon word dat hierdie studie aan 'n bepaalde Technikon onderneem is. Die data voort-spruitend uit die empiriese ondersoek, die vertolking daarvan en die aanbevelings is slegs op die betrokke Technikon van toepassing en is geensins algemeen geldend nie.

Die empiriese ondersoek het bepaalde bestuursknelpunte en probleemareas geïdentifiseer en in dié verband is sekere aanbevelings gemaak. Die afleiding kan gemaak word dat van die bestuursknelpunte en probleemareas aan onvoldoende formele bestuurskennis en opleiding te wyte is. Die oplossing van sodanige probleme lê dus in kennis deur opleiding vir die bestuursleiers van die Technikon.

"Learning is something a manager must continue to do throughout his career unless he is to stop growing"
(Dinsmore, 1975 : 118).

BYLAE A

VRAELYS AAN ASSISTENT-DIREKTEURE

NAAM :

SKOOL:

1. VRAE MET BETREKKING TOT ORIENTERING EN AGTERGROND

1.1 Hoeveel jaar ondervinding het u as Assistent-direkteur aan 'n Technikon?

1.2 En hoeveel jaar as Departementshoof voor die implementering van die nuwe postestruktuur soos in 1973 deur die Schmidtverslag aanbeveel?

1.3 Getalsterkte van u huidige personeel

Heeltyds

Deeltyds

1.4 Hoeveel kontakure (onderrigure) het u per week?

1.5 Hoeveel uur per week bestee u aan algemene bestuursaktiwiteite in u skool?

1.6 Het u enige formele opleiding gehad in

1.6.1 Algemene bestuur?

Indien wel, meld aard van opleiding en kwalifikasies daarin behaal.

1.6.2 Onderwysbestuur?

Indien wel, meld aard van opleiding en kwalifikasies daarin verwerf.

1.7 Bestaan daar by u persoonlik 'n behoefte aan opleiding in:

1.7.1 algemene bestuursvaardighede

1.7.2 spesifieke vaardighede in onderwysbestuur?

1.8 Is u ten gunste van formele indiensopleiding in bestuur en meer bepaald onderwysbestuur deur middel van lesings, kortkursusse, werkseminare ens. in die Technikon?

Opmerkings

2. IDENTIFISERING VAN BESTUURSKNELPUNTE EN PROBLEEMAREAS VAN 'N ASSISTENT-DIREKTEUR

Beantwoord die vrae deur 'n kruisie in die toepaslike kolom te trek.

PUNTESKAAL

1. Puik/hoogs doeltreffend: geen verandering ter verbetering nodig.
2. Goed: min verandering ter verbetering nodig.
3. Redelik bevredigend: heelwat verandering ter verbetering nodig.
4. Redelik swak: aansienlike verandering ter verbetering nodig.
5. Baie onbevredigend: totale verandering nodig.

2.1 ALGEMENE BESTUUR

2.1.1 In welke mate is u op die hoogte van algemene bestuursbeginsels- en technieken?

2.1.2 Hoe bekend is u met de jongste literatuur en ontwikkeling op bogenoemde gebied?

2.1.3 Kommentaar/aanbeveling

5	4	3	2	1

2.2 BEPLANNING

2.2.1 Hoe evalueer u topbestuurse beplanning met betrekking tot u school?

2.2.2 Evalueer u eie beplanning in u school.

2.2.3 Kommentaar/aanbeveling

5	4	3	2	1

2.3 ORGANISERING

2.3.1 Hoe evalueer u die algemene organisatoriese standaard?

2.3.1.1 in die Technikon oor die algemeen

2.3.1.2 van u school in besonder

5	4	3	2	1

2.3.2 Kommentaar/aanbeveling

2.4 KOÖRDINERING

2.4.1 Hoe doeltreffend is
koördinering van techniek-
konaktywiteite deur

2.4.1.1 topbestuur?

2.4.1.2 u betrokke skool?

5	4	3	2	1

2.4.2 Kommentaar/aanbeveling

2.5 KOMMUNIKASIE

2.5.1 Dui die gereeldheid, doeltreffendheid en duidelikeheid van mondelinge en skriftelike kommunikasie aan van

2.5.1.1 topbestuur na onder

2.5.1.2 middelbestuursvlak verder

5	4	3	2	1

2.5.2 Kommentaar/aanbeveling

2.6 MOTIVERING

2.6.1 Hoe evalueer u die motiveringsstrategie van

2.6.1.1 topbestuur?

2.6.1.2 middelbestuur?

5	4	3	2	1

2.6.2 Kommentaar/aanbeveling

2.7 BESLUITNEMING

2.7.1 Betrokkenheid van Assistent-direkteure in besluitneming deur topbestuur

2.7.2 Mate van betrokkenheid van u personeel ten opsigte van besluitneming in u skool

5	4	3	2	1

2.7.3 Kommentaar/aanbeveling

2.8 DELEGERING VAN PLIGTE EN GESAG

2.8.1 Hoedanig word pligte en gesag gedelegeer deur

2.8.1.1 topbestuur aan u?

2.8.1.2 u aan u onderhoriges?

5	4	3	2	1

2.8.2 Kommentaar/aanbevelings

3. ALGEMEEN

3.1 BESTUURSTYLE

Watter van die volgende tipes bestuurstyle is vir u die doeltreffendste?

3.1.1 Outokratiese bestuurstyl

☐

3.1.2 Demokratiese bestuurstyl

☐

3.1.3 Mensverhoudingbestuurstyl

☐

Motivering van u keuse:

3.2 LEIERSKAP

Watter een van die volgende twee komponente dra vir u as middelvlakbestuursleier die meeste gewig?

3.2.1 produktiwiteit/taakoriëntering

☐

3.2.2 mensverhouding/mensoriëntering

☐

Motivering van u standpunt:

3.3 PERSOONLIK

Kan u enige ander probleemareas, wat in die uitvoering van u pligte as Assistent-direkteur voorkom, uitlig?

3.3.1

3.3.2

3.3.3

BYLAE B

RIGLYNE VIR VOLTOOIING VAN VRAELYS DEUR
ASSISTENT-DIREKTEUR

1. VRAE MET BETREKKING TOT ORIENTERING EN AGTERGROND

- 1.6 Formele opleiding beteken kennis opgedoen deur formele studie (graad, diploma of sertifikaat) van algemene bestuurs- en of onderwysbestuurspraktike.
- 1.7 Bestuursvaardighede en onderwysbestuursvaardighede sluit in hoofkomponente soos

beplanning
organisering
toesig en beheer en
bestuursleiding of leierskap

asook ander bestuurskundige vaardighede soos

motivering
koördinerings
besluitneming
kommunikasie en
delegering

2. IDENTIFISERING VAN BESTUURSKNELPUNTE EN PROBLEEMAREAS
VAN 'N ASSISTENT-DIREKTEUR

2.1 ALGEMENE BESTUUR

- 2.1.1 Met bestuursbeginsels- en tegnieke word be-
doel daardie bestuurskomponente wat in
vraag 1.7 omskryf is.

2.2 BEPLANNING

Dit gaan hier om doelbewuste besinning oor toekomstige doelwitte, die middele en aktiwiteite daarby betrokke, asook die mees geskikte plan van aksie vir die bereiking van die gestelde doelwitte.

2.3 ORGANISERING

Met organisering word bedoel die reëling van wie watter deel van werk gaan doen, wat die verhouding tussen die werknemers sal wees en hoe die bedrywig hede gekoördineer sal word. Dit kom dus neer op die daarstelling van 'n struktuur of raamwerk waarbinne die bestuursproses van 'n onderneming sal plaasvind.

2.4 KOÖRDINERING

Dit beteken die pogings van 'n bestuursleier om mense, materiaal, bronne, idees en tegnieke in 'n harmonieuse verhouding met mekaar te bring ten einde sekere doelwitte te bereik. Dit kom daarop neer om elke departement of afdeling in harmonie en begripvol met die ander te laat saamwerk om 'n gemeenskaplike doel te bereik.

2.6 MOTIVERING

Hierdie begrip hou die volgende in:

- om menslike behoeftes in 'n werksituasie te bevredig
- die ervaring van werktevredenheid deur werknemers

- om mense te inspireer om vrywillig en tevrede saam te werk om sekere doelwitte te bereik

2.8 DELEGERING

Hier moet in gedagte gehou word dat delegering van bepaalde pligte, altyd gepaard moet gaan met die delegering van gesag.

3. ALGEMEEN

3.1 BESTUURSTYLE

- 3.1.1 'n Outokratiese bestuurstyl beteken die bestuursleier alleen beplan, neem besluite en gee bevele. Daar is feitlik geen sprake van delegering van pligte en gesag nie.
- 3.1.2 'n Demokratiese bestuurstyl beteken beraadslaging met ondergeskiktes, asook gesamentlike besluitneming.
- 3.1.3 Die menseverhoudingbestuurstyl beteken om voorrang te verleen aan goeie menseverhouding en altyd die belange van die werker as mens eerste te stel.

B R O N N E L Y S

- BENTON, L.R. 1972: Supervision and management. Johannesburg. Mc Graw-Hill Book Co.
- BRICKNER, W.H. & COPE, D.M. 1977: The planning process. Massachusetts. Winthrop Publishers, Inc.
- CAMPBELL, R.F., CORBALLY, J.E. & RAMSEYER, J.A. 1968: Introduction to educational administration. Third edition. Boston. Allyn and Bacon.
- CANTOR, N. 1958: Learning process for managers. New York. Harper & Row.
- CARLSON, D. 1962: Modern management: principles and practices. Organisation for European Economic Co-operation.
- CARROL, S.J. & TOSI, H.L. 1973: Management by objectives. New York. Mac Millan Co.
- CAWOOD, J. & GIBBON, J. 1981: Educational leadership: Staff development. Cape Town. Nasou Limited.
- CONNOR, P.E., HAIMANN, T. & SCOTT, W.G. 1974: Dimensions in modern management. Boston. Houghton Mifflin Co.
- GRIBBIN, J.J. 1972: Effective managerial leadership. New York. Amacom.
- DALE, E. & MICHELON, L.C. 1966: Modern management methods. USA. The World Publishing Company.
- DEITZER, B.A. & SHILLIFF, K.A. 1977: Contemporary management incidents. Ohio. Grid, Inc.
- DE VILLIERS, W.J. 1972: Beginsels van gedesentraliseerde

bestuur. Johannesburg. Frier en Munro.

- DE WET, P.R. 1980: Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad. Lex Patria.
- DE WITT, J.T. 1979: Professionele oriëntering vir die onderwysberoep. Pretoria. Butterworth.
- DE WITT, J.T. 1981: 'n Onderwysbestuurimperatief wat nie langer straffeloos negeer kan word nie - die skoolhoof se rol in onderwysbestuur onder die loep. S.A. Tydskrif. Opvoedkunde: 1982, 2.
- DINSMORE, F.W. 1975: Developing tomorrow's managers today. New York. Amacom.
- DU BRIN, A.J. 1982: Contemporary applied management. Texas. Business Publications Inc.
- DUNCAN, J.W. 1978: Essentials of management. Second Edition. Illinois. Dryden Press.
- FAYOL, H. 1967: General and industrial management. London. Pitman and Sons Ltd.
- FLIPPO, E.B. 1971: Principles of personal management. London. Mc Graw-Hill.
- GORTON, R.A. 1976: School administration; challenge and opportunity for leadership. Iowa. Wm. C. Brown Company Publishers.
- HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. 1974: Management, a contingency approach. Massachusetts. Addison - Wesley Publishing Co.
- HICKS, G.H. & GULLET, C.R. 1975: Organisations: theory

and behaviour. Johannesburg. Mc Graw-Hill Book Co.

HILL, N.C. 1979: Increasing managerial effectiveness.
Keys to management and motivation. Massachusetts.
Addison-Wesley Publishing Company.

JOHN, D. 1980: Leadership in schools. London. Heinemann
Educational Books.

KELLOGG, M.S. 1968: Putting management theories to work.
Houston. Gulf Publishing Company.

KILLEN, K.H. 1977: Management: a middle-management
approach. Boston. Houghton Mifflin Co.

LILLICO, T.M. 1972: Managerial communication. Oxford.
Pergamon Press.

LOEN, R.O. 1971: Manage more by doing less. New York.
Mc Graw-Hill Book Company.

LONGENECKER, J.G. 1977: Essentials of management. A be-
havioral approach. Ohio. Charles E. Merrill Publishing
Co.

MAIER, R.F. & HAYS, J.J. 1962: Creative management. New
York. John Wiley and Sons.

MARX, F.W. & VAN ASWEGEN, P.J. 1979: Die bedryfseksonomie :
n Kort oorsig. Pretoria en Kaapstad. Haum.

MASSIE, J.L. 1970: Die wese van bestuur. Afrikaanse ver-
taling: C.F. & B. Aucamp. Pretoria. Van Schaik.

MASSIE, J.L. 1964: Essentials of management. Second Edi-
tion. U.S.A. Prentice-Hall Inc.

- MEIRING, D.H. 1980: Sinvolle implimentering van onderrig= vernuwing aan teknikons. Referaat gelewer tydens 'n kongres oor ontwikkeling en navorsing in hoër (tersiêre) onderwys in Suider Afrika: Bloemfontein: U.O.V.S. (21 Januarie 1980).
- MILLER, P.A., ROOME, W.B. & STAUDE, G.E. 1978: Management in South Africa. Johannesburg. Juta & Co. Ltd.
- MINER, J.B. 1971: Management theory. New York. Mac Millan Company.
- NAUDE, S.C.M. 1981: Toespraak tydens diplomaplegtigheid van Technikon Witwatersrand. 9 Mei 1981.
- NEL, D.J. 1982: Die ontwerp van 'n didakties-verantwoord= bare onderrigstelsel vir die vak kantooradministrasie aan teknikons. Pretoria. Universiteit van Suid-Afrika. (M. Ed.-verhandeling).
- NEWMAN, W.H. & SUMNER, C.E. 1963: The process of management. Concepts, behavior and practice. Englewood. Prentice-Hall.
- PATERSON, T.T. 1967: Management theory. First Edition. London. Business Publications Ltd.
- PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. 1975: Behavior in organisations. Johannesburg. Mc Graw-Hill.
- POTTAS, C.D. 1982: Die rol van doelwitte in die bestuur van die onderrigproses aan universiteite. U.P. Dosent. Jaargang 3 nr. 2. Julie 1982.
- PUCKEY, W. 1970: Management principles. London. Hutchinson & Co.

- RADFORD, K.F. 1981: Modern managerial decision making.
Reston Virginia. Reston Publishing Co.
- REDDIN, W.J. 1970: Managerial Effectiveness. Johannesburg.
Mc Graw-Hill. Inc.
- REYNDERS, H.J.J. 1975: Die taak van die bedryfsleier.
Derde Druk. Pretoria. Van Schaik.
- SAYLES, L.R. 1967: Taak van de leider in de onderneming.
Antwerpen. Marka-Boeken.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRET, R.J. 1979: Supervision, human
perspectives. Second Edition. New York. Mc Graw-Hill.
- SIMON, H.A. 1976: Administrative behavior; Third Edition.
New York: Free Press.
- SLOMA, R.S. 1977: No - nonsense management, a general
managers primer. New York. Mac Millan Publishing Co.
- SNIVELY, W.D. 1965: Profile of a manager. Philadelphia.
J.B. Lippincott Co.
- SOUTH AFRICA (REPUBLIC). Committee of inquiry into the
training use and status of engineering technicians in
the Republic of South Africa. 1978: Report. Pretoria.
Government Printer.
- STEWART, R. 1967: Managers and their jobs. London. Mac
Millan.
- SUID-AFRIKA (REPUBLIEK). Kommissie van ondersoek na die
universiteitswese 1974: Verslag. Pretoria. Staats=
drukker.
- SUID-AFRIKA (REPUBLIEK). Wet op Nasionale onderwysbeleid

(Wet nr. 40 van 1967). Pretoria. Staatsdrukker.

TAYLOR, F.W. 1923: Principles of scientific management.
New York and London. Harper & Brothers Publishers.

TAYLOR J.W. 1962: How to select and develop leaders. New
York. Mc Graw-Hill. Book Co. Inc.

TOFFLER, A. 1970: Future Shock. London. Pan Books Ltd.

WALTON, C.B. & ALBRECHT, K.G. 1977: Understanding people:
models and concepts. California. University Associates,
Inc.

WEBBER, R.A. 1981: To be a manager (essentials of manage-
ment). Illinois. Richard D. Irwin Inc.